

Inovação e Produtividade em tempos de crise:

A experiência de pequenos negócios nas cidades de Rio Branco e Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil.

Organizadores:

Elyson Ferreira de Souza

Valéria Rossy Freitas da Silva

Volume 1

Copyright © 2022 SEBRAE/AC

Todos os direitos desta edição estão reservados ao SEBRAE/AC

DIRETORIA DO SEBRAE/AC

Superintendente

Marcos Antonio Carneiro Lameira

Diretor técnico

Lauro da Veiga Santos

Diretor de administração e finanças

Francinei do Socorro Lima dos Santos

CONSELHO EDITORIAL

Prof^a. Dr^a. Gisele Elaine de Araújo Batista Souza

Prof. Dr. Francisco Carlos da Silveira Cavalcanti

Prof^a. Dr^a. Joseane de Lima Martins

Prof. Dr. Eduardo de Araújo Carneiro

DIAGRAMAÇÃO

Eduardo de Araújo Carneiro (EAC Editor)

CAPA

Daniele Carvalho de Souza (Ascom SEBRAE/AC)

S729i SOUZA, Elyson Ferreira de.

Inovações e produtividade em tempos de crise: a experiência de pequenos negócios nas cidades de Rio Branco e Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil. / Organizadores: Elyson Ferreira de Souza e Valéria Rossy da Silva. Rio Branco: SEBRAE-Ac, 2022. 191 p. :il.; v. 1; 14,8x 21 cm. E-Book.

ISBN 978-65-00-56581-2

1. Economia do trabalho; 2. Produtividade; 3. Inovação produtiva; 4. Empreendedorismo; 5. Acre

CDU 331

@sebraenoacre

AGRADECIMENTOS

Serviço Brasileiro de Apoio
às Micro e Pequenas Empresas
(SEBRAE)

Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico
(CNPq)

Universidade Federal do Acre
(UFAC)

Micro e Pequenas Empresas,
participantes deste Projeto.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	05
Elyson Ferreira de Souza	07
1. O PROCESSO DE APRENDIZADO EM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA <i>BRASIL MAIS</i> NO ACRE	08
Bruno Alfredo Silva Rocha	33
2. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO ATENDIDAS EM RIO BRANCO - ACRE NO ANO DE 2021	34
Everton Linard dos Anjos	68
3. ANÁLISE DA GESTÃO DE EQUIPES EM ATIVIDADES DE INOVAÇÃO DENTRO DO PROGRAMA <i>BRASIL MAIS</i> EM RIO BRANCO – AC	69
Igor de Assis Wesem	93
4. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM RIO BRANCO - ACRE	94
Josiane Moura do Nascimento	117
5. CULTURA DA INOVAÇÃO NO COMÉRCIO DE COSMÉTICOS E PERFUMARIA	118
Vitória Cordeiro Araújo	142
6. A INOVAÇÃO NAS ACADEMIAS DE CRUZEIRO DO SUL (AC) DURANTE A PANDEMIA PELO PROGRAMA <i>BRASIL MAIS</i>	143

PREFÁCIO

ALI 2021-2022

Nos últimos 14 (quatorze) anos, através da parceria com Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o programa Agentes Locais de Inovação - ALI vem se consolidando como uma importante estratégia na promoção de ações de inovação para os pequenos negócios.

Os Agentes Locais de Inovação - ALI, são bolsistas do CNPq selecionados e capacitados pelo Sebrae, para atuar junto a um conjunto de empresas para identificar as oportunidades de melhorias e propor soluções de acordo com as necessidades e demandas de cada empresa.

Em 2020, o projeto ALI foi inserido no programa *Brasil Mais*, do Governo Federal, que tem como objetivo aumentar a produtividade e a competitividade dos pequenos negócios. Em meio aos desafios trazidos pela Pandemia COVID-19, que afetou diretamente a forma de atuação das empresas, a metodologia de atuação do ALI foi revista para atender a essa mudança, a fim de buscar a promoção da inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento e ajudar a garantir a melhoria da competitividade das microempresas e das empresas de pequeno porte acompanhadas pelo Programa.

O acompanhamento realizado pelo agente ALI é caracterizado por ser ativo, individualizado e gratuito. A metodologia disponibiliza ferramentas ágeis para identificação de dores e mapeamento para a implantação da solução pela empresa ao longo de uma jornada de 4 Meses, com encontros virtuais e/ou presenciais coletivos e individuais e atividades para o empresário e sua equipe.

A participação no programa *Brasil Mais* requer engajamento, disponibilidade e interesse do empresário e sua equipe em disponibilizar tempo para receber o agente e em executar os planos de ação. A seleção das empresas que compõem artigos e estudo de caso desse E-book foi baseada em critérios como a evolução no Radar de Inovação, execução do plano de ação, participação em eventos e engajamento com o projeto.

Os dois volumes do E-book *Inovação e Produtividade em tempos de crise: a experiência de pequenos negócios nas cidades de Rio Branco e Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil* foram idealizados, no âmbito do Sebrae Acre, durante o ciclo 2021-2022. O primeiro volume é composto por artigos e o segundo, por estudos de caso. Os textos foram escritos por 05 (cinco) agentes bolsistas do ALI supervisionados por um 01 (um) Bolsista Orientador, o Dr. Elyson Ferreira de Souza da Universidade Federal do Acre (UFAC).

O objetivo é divulgar o apoio dado pelo CNPq e pelo Sebrae, aos pequenos negócios em nosso Estado, através do ALI. Além de reconhecer o empenho das empresas no desenvolvimento das ações planejadas e de dar visibilidade aos resultados alcançados durante a participação no projeto.

O Sebrae no Acre, através do programa Brasil Mais, tem a satisfação de apresentar os resultados e as experiências exitosas das empresas acompanhadas pelos ALI - Agentes locais de Inovação.

Valéria Rossy Freitas da Silva
*Coordenadora Estadual do projeto ALI,
Sebrae no Acre*



ELYSON FERREIRA DE SOUZA

E-mail: elyson.souza@ufac.br

Bacharelado em Economia e Especialização em Economia do Setor Público, pela Universidade Federal do Acre - UFAC. Mestrado em Economia Doméstica pela Universidade Federal de Viçosa - UFV. Doutorado e Pós-Doutorado, pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP. Exerceu docência e cargos técnicos na gestão pública do Acre e atualmente, é Docente de Teoria Econômica pelo Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Acre e lidera o Grupo de Pesquisa Governança Fundiária, Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas. Tem experiência na área de Economia, atuando principalmente nos seguintes temas: governança fundiária, inovação, desenvolvimento econômico, agricultura familiar, e avaliação de programas e projetos sociais. Pelo programa *Brasil Mais*, atuou no período 2021 - 2022, como Orientador dos Agentes Locais de Inovação, numa parceria entre o CNPq e o Sebrae-Ac.

1

O PROCESSO DE APRENDIZADO EM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA *BRASIL MAIS NO ACRE*

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar o desempenho e aprendizado das empresas de pequeno porte participantes no programa *Brasil Mais* no estado do Acre, por meio do acompanhamento dos indicadores de produtividade e da metodologia Radar de Inovação. As empresas foram acompanhadas por 5 (cinco) Agentes Locais de Inovação (ALIs), onde foram destacados problemas, soluções implantadas em cada problema e acompanhamento de desempenho de indicadores e dimensões de inovação. Foi comprovada elevação no faturamento médio e dos custos médios variáveis nas empresas dos diversos setores econômicos que participaram do Programa. Também se observou evolução em todas as dimensões do Radar de Inovação, mas a de práticas sustentáveis apresentou desempenho aquém do esperado.

Palavras-chave: Acre, Empresa, Inovação.

Abstract

The objective of this article was to analyze the performance and learning of small companies participating in the Brasil Mais Program in the state of Acre, through the monitoring of productivity indicators and the Radar Innovation methodology. The companies were accompanied by 5 (five) Local Innovation Agents (ALIs), where problems were highlighted, solutions implemented for each problem and performance monitoring of innovation indicators and dimensions. An increase in average revenue and average variable costs was confirmed in companies from different economic sectors that participated in the Program. Evolution was also observed in all dimensions of the Innovation Radar, but sustainable practices performed below expectations.

Key words: Acre, Company, Innovation.

1.1 INTRODUÇÃO

Em função do desempenho da economia brasileira pós-real, aliado a um conjunto de políticas de expansão do crédito voltados aos pequenos negócios com base na Lei da inovação, houve em período recente, especialmente na última década, um forte estímulo a ampliação das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil.

Sobre a pujança de abertura de novos empreendimentos durante este período há estudos do Sebrae (2009) que revelam que houve forte aumento na criação de novos empreendimentos e de empresas que se tornaram optantes pelo SIMPLES Nacional, um regime fiscal específico e mais palatável aos Pequenos Negócios. De acordo com os dados do DataSebrae, no período de 2007 e 2016, o número de empresas que fizeram opção pelo Nacional passou de 2,5 milhões para 11,6 milhões, ou seja, cresceu 364%.

Em relação ao estado do Acre, no ano de 2021, as Estatísticas do Simples Nacional da Receita Federal do Brasil, revelam que houve aumento de 23% no número de empreendimentos que fizeram opção pelo Simples Nacional, onde foram inscritas 6.458 novas empresas no Simples e 4.546 novos MEI, com o objetivo de incentivar a formalização de profissionais autônomos.

O crescimento do número de novas empresas tem forte ligação com a desburocratizado e menos ônus operacionais e baixa carga tributária. Em termos efetivos, pode representar maior oferta de empregos, melhor renda a pessoas sem opção, ampliação da arrecadação de impostos e aumento do bem-estar social. Este aumento no número de empresas no mercado

carrega em si o aumento da concorrência e da necessidade de inovação.

O mercado está formado por consumidores cada vez mais exigentes quanto à satisfação de suas necessidades de consumo, o que exige aumento nos investimentos em conhecimento e tecnologia como fonte de criação de valor, suprimindo pequenos empreendimentos e tornando dispendioso o processo de renovação das empresas (DACORSO; SILVA, 2013).

Para auxiliar as empresas nesse processo de competição, foi criado o Programa *Brasil Mais*. O programa é realizado pela Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC), do Ministério da Economia, em parceria com algumas instituições, dentre elas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O Sebrae atua no sentido de aumentar a produtividade, a competitividade e a redução de custos das empresas e o CNPq no pagamento das bolsas da equipe que visita as empresas apresentando as ferramentas e orientações com foco na mensuração de indicadores, inovação de produtos/serviços, processo, práticas sustentáveis e todas as transformações tecnológicas com foco na redução de custos e aumento da produtividade, essa equipe é chamada de Agente Local de Inovação (ALIs). Este artigo objetivou analisar o desempenho e aprendizado das empresas de pequeno porte participantes no programa *Brasil Mais* no estado do Acre, por meio do acompanhamento dos indicadores de produtividade e da metodologia Radar de Inovação.

1.2 A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA POTENCIALIZADA PELO PROGRAMA *BRASIL MAIS*

O capitalismo é um sistema de produção dinâmico, marcado pela busca do lucro em meio a um processo de muita concorrência. Nesse sentido, o mundo está inserido num sistema de intensas movimentações e que requer adaptações constantes para as inúmeras evoluções e transformações denominadas como inovações tecnológicas ou simplesmente, inovações.

Quadro 1- Diferentes autores e seus conceitos de Inovação

Autor (ano)	Conceito
Dosi (1988)	Consiste, em sua essência, a busca, a descoberta, experimentação desenvolvimento e adoção de novos produtos ou novos processos produtivos.
Lei 10973 (2004)	Introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.
Schumpeter (1912)	Força central no dinamismo do sistema capitalista. Caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.
Kline & Rosenberg (1986)	Conjunto de atividades relacionadas umas com as outras e cujos resultados são freqüentemente incertos, sendo que em muitos casos é necessário voltar à fases anteriores do processo inovador, para a resolução dos problemas.
Manual de Oslo (1997)	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.
Zedtwitz e Gassmann (2002)	Processo de atender às necessidades do mercado.
MCT (2002)	Inovação relacionada a um conjunto complexo de vários fatores e agentes.
Porter (1985)	Processo que engloba melhorias tecnológicas, e melhorias no método de realizar tarefas.
Hamel (1999)	Processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.
Dillon, Lee e Matheson (2005)	Inovação como fonte criadora de valor para o cliente.
Gundling (1999)	Idéia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
Saénz e Garcia Capote (2002)	Processo pelo qual as empresas dominam e implementam o desenho e a produção de bens e serviços que são novas para elas, independente de serem novos para os seus competidores.

Fonte: Silva Neto, 2012.

De acordo com Shumpeter (1997), um dos teóricos pioneiros desta temática, as inovações são revoluções que se caracterizam por novos “jeitos” de fazer as coisas, resultando em novos produtos, novos processos de produção, novos tipos de transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial.

Nesse sentido, a inovação tecnológica pode ser compreendida como a introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em um processo existente, fala-se então da inovação incremental e radical (SHUMPETER, 1997). Apesar dessa vanguarda, muitos autores apresentam em várias áreas, diferentes conceitos e enfoques para a inovação. O Quadro 1 expõe essa variedade:

Por fazer a aplicação deste estudo a Micro e Empresas de Pequeno Porte, apontamos similitudes conceituais com o Manual de Oslo (2005) e chamamos atenção para o papel decisivo para a figura do empreendedor. Segundo Schumpeter (1997), o empreendedor assume o papel de protagonismo no processo de inovação, atribuindo sua responsabilidade em função dos riscos e do sucesso em suas ideias inovadoras. A esse respeito, outros autores destacam:

A inovação é função específica do espírito empreendedor, [...] Ele é o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos produtores de riqueza ou investe recursos existentes com maior potencial para a criação de riqueza. [...] Existem, é claro, inovações que brotam de um lampejo de genialidade. Entretanto, a maior parte delas, em especial as bem – sucedidas, resultam de uma busca intencional e consciente de oportunidades de inovação, as

quais são encontradas somente em poucas situações. (DRUCKER, 2002, p. 49 – 50)

Os estudos de Caron (2004) apresentam de forma hierárquica de importância as dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas para inovar, são elas:

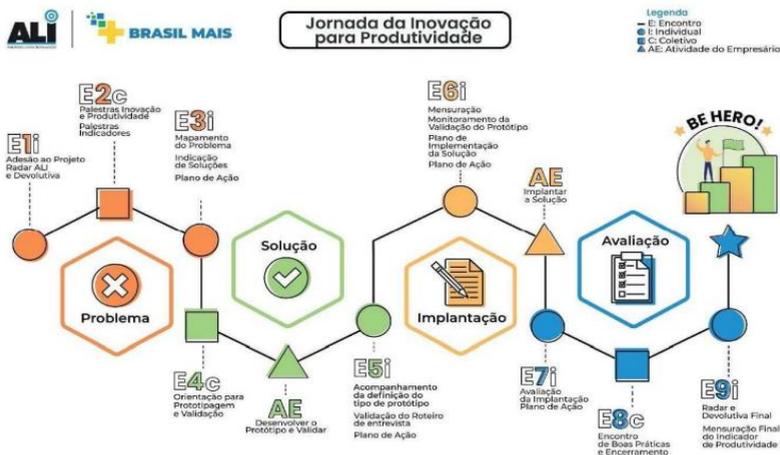
- ✓ Ausência de recursos para investir em inovação;
- ✓ Dificuldades de acesso a financiamento para inovação;
- ✓ Ausência de informações sobre entidades de apoio à inovação tecnológica;
- ✓ Baixa capacitação de pessoal;
- ✓ Falta de máquinas e equipamentos;
- ✓ Baixa disponibilidade de informações sobre mudanças tecnológicas;
- ✓ Necessidade de estabelecer confiança em parcerias e alianças para inovação tecnológica e informações sobre mercados.

Como alternativa de resposta a estes entraves que o Governo Federal brasileiro apresentou o Programa *Brasil Mais*, cuja execução das ações de atendimento das empresas foi realizada pelos Agente Locais de Inovação (ALIs) do Sebrae Acre.

De acordo com metodologia específica desenvolvida pelo Sebrae, as empresas foram acompanhadas durante 4 (quatro) meses, por um Agente Local de Inovação (ALI), houve 6 (seis) encontros individuais e 3 (três) encontros coletivos, onde se fez uma partida para a inovação com mapeamento do problema e implantação de solução para aumento de

faturamento ou redução de custo. Essa dinâmica pode ser melhor visualizada pela Figura 1:

Figura 1 – Jornada da Inovação



Fonte: Sebrae, 2022.

O programa *Brasil Mais* procura levar a cultura da inovação às empresas com soluções que visam garantir o aumento da produtividade, gerando mais transformação digital aos pequenos empreendimentos, através de melhorias ágeis e de alto impacto (SEBRAE, 2022).

Dentre os principais benefícios gerados pela participação convém destacar: a elevação da produtividade empresarial, a diminuição dos custos de operação e produção, garantia de melhoria da satisfação dos clientes, garantia de geração de inovação de produtos, processos ou serviços, aumento da lucratividade e promoção de uma cultura de inovação (SEBRAE, 2022).

De acordo com Sebrae (2022) o grau de maturidade de uma empresa em determinadas dimensões analíticas pode ser

medido pelo Radar de Inovação, o qual tem metodologia específica e foi aplicado pelos ALIs, explorando seis dimensões e 18 temas, tal como descrito na Figura 2.

Figura 2 – Jornada da Inovação



Fonte: Sebrae, 2022.

1.2.1 METODOLOGIA

Este trabalho buscou identificar as inovações propostas pelo programa *Brasil Mais* em setores econômicos empresariais distintos, visando analisar indicadores de produtividade, e o Radar de Inovação de empresas visitadas por 5 (cinco) ALIs no Acre.

A metodologia de pesquisa adotada é a descritiva explicativa cálculo de produtividade detalhadamente explicada com valores médios de faturamento, custos variáveis, pessoal

ocupado nas empresas visitadas. Ademais, foram analisados os dados constantes no Radar de Inovação.

Para atingir seus objetivos, o programa *Brasil Mais* adotou uma jornada de até nove encontros, que correspondeu ao processo de amadurecimento da atividade inovadora na rotina empresarial. Nesse sentido, os dados que subsidiaram este estudo foram oriundos de coletas primárias realizadas em dois momentos: o primeiro, em março de 2021, com o Radar de Inovação, durante o Encontro 1.

O segundo, em maio de 2021, onde foi realizada a coleta de dados para a mensuração inicial da produtividade (T0) e a segunda etapa em outubro de 2021, quando o Radar e a mensuração da produtividade final (TF). A metodologia do programa *Brasil Mais* adotou 6 Dimensões e dentro de cada dimensão foram analisados 3 temas, ficando assim a exposição:

- ✓ **Dimensão Gestão por Indicadores**, com os temas: indicadores-chave, estabelecimento de metas, monitoramento;
- ✓ **Dimensão Gestão das Operações**, com os temas: operação enxuta, gestão por processos, cultura de alta performance;
- ✓ **Dimensão Marketing**, com os temas: satisfação do cliente, formação de preços, publicidade;
- ✓ **Dimensão Práticas Sustentáveis**, com os temas: gestão de energia, gestão de água, redução de desperdícios;
- ✓ **Dimensão Inovação**, com os temas: inovação de processos, inovação de produtos e serviços,

cultura de inovação; **Dimensão Transformação Digital**, com os temas: digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamento.

Para mensurar o grau de inovação, no momento inicial T0 e final TF, utilizou-se os parâmetros estabelecidos na ferramenta: escore 1 - pouco ou nada inovadoras, escore 3 – inovadoras ocasionais e escore 5 – inovadoras sistêmicas. Ou seja, quanto mais próximo do número 5, mais inovadora a empresa é (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

No Acre, o programa *Brasil Mais* realizou atividades com 5 (cinco) Agentes Locais de Inovação (ALIs), que atuaram da seguinte forma: o ALI 01, realizou estudo com 5 (cinco) empresas do setor alimentício. O ALI 02, realizou estudo com uma doceria e uma academia.

O ALI 03, realizou estudo com uma empresa do setor imobiliário. O ALI 04, realizou estudo com 2 (duas) empresas do setor de cosméticos e perfumaria. O ALI 05, realizou estudo com 3 (três) empresas do setor de academia. Os dados foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel. A análise dos dados foi realizada por meio de tabelas e gráficos.

1.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O faturamento é um importante indicador que demonstra os valores que uma determinada empresa movimentou a partir de suas atividades num determinado período de tempo. A Tabela 1 destaca o faturamento médio das empresas visitadas pelos ALIs no período inicial e final de nossa pesquisa. Os dados destacam

que houve aumento no faturamento médio nas empresas dos diversos setores econômicos pesquisados.

Isso foi possível mediante a ação efetiva do empresariado que aplicou de modo satisfatório as propostas de soluções para cada problema encontrado em seu empreendimento. Percebeu-se uma mudança na cultura do empresariado local que foi um maior investimento em conteúdos criativos e interativos nas mídias digitais visando ampliar a cartela de clientes e aumentar o volume de vendas.

Por outro lado, houve redução no faturamento nos setores econômicos pesquisados pelo ALI 02, que atuou como doceria e academia, que em função da crise pandêmica precisou de maior tempo para se adaptar à nova realidade e teve de fazer uma reorganização das atribuições dos colaboradores e realocação de atividades, não dando tempo de recuperar o faturamento até a coleta de dados no período final desta pesquisa.

Tabela 1 - Faturamento Médio das
Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	49.604,15	74.488,79	0,50
ALI 02	63.883,00	54.609,97	-0,15
ALI 03	15.041,43	19.507,00	0,30
ALI 04	71.218,71	90.298,88	0,27
ALI 05	21.863,67	29.922,00	0,37

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Os custos variáveis de uma determinada empresa tem uma relação diretamente proporcional com seu volume de produção ou nível de atividade. Ou seja, à medida que as

operações aumentam, os custos variáveis também aumentam. A Tabela 2 destaca que nos períodos analisados houve aumento nos custos variáveis médios das empresas visitadas pelos ALIs, comprovando que elas ampliaram seus negócios, resultando em maiores custos variáveis.

Por conta da reorganização das atividades e dos processos das empresas que compreenderam os setores econômicos pesquisado pelo ALI 02, estes custos variáveis diminuíram a uma variação de 52%, evidenciando uma grande dificuldade e o baixo volume de vendas e matrículas que impactou, também, nos custos necessários à manutenção dos segmentos de doceria e academia durante o período pesquisado.

Tabela 2 - Custo Variável Médio das Empresas.

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	26.916,10	36.145,27	0,34
ALI 02	49.236,00	23.621,66	-0,52
ALI 03	1.356,00	1.600,00	0,18
ALI 04	33.077,90	46.536,13	0,41
ALI 05	5.364,42	26.364,15	3,91

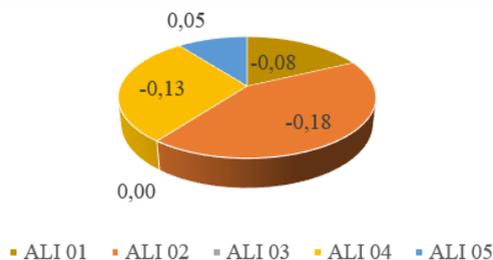
Fonte: Elaboração própria, 2022.

O número de pessoal ocupado serve para identificar o porte da empresa. Neste estudo, foi identificado que as empresas visitadas tinham ocupação de até 12 funcionários, revelando que todas eram empresas de pequeno porte. A Figura 2 revela a variação percentual de pessoal empregado nas Empresas visitadas pelos ALIs no T0 e TF.

Percebeu-se que no período da pesquisa a maioria das empresas reduziu os indicadores de ocupação em função da estagnação econômica e crise financeira em decorrência da

pandemia. Já o setor econômico de academia na cidade de Cruzeiro do Sul- AC, pesquisado pelo ALI 05, cuja ocupação é composta por recepcionistas para cadastramento e matrícula de alunos; gerentes para trabalhar com a reposição de estoques e produtos de limpeza; auxiliares de serviços gerais para fazer limpeza e professores aumentou em função da contratação como horistas visando cobrir férias de professores, recepcionistas e limpeza. É comum algumas empresas aumentar contratações temporárias neste setor econômico para cobrir as férias ou folga de algum colaborador. Já o setor econômico pesquisado pelo ALI 03, que manteve o mesmo quantitativo de pessoal ocupado sem fazer alteração entre os períodos.

Figura 2 - Pessoal Empregado nas Empresas (Variação Percentual)



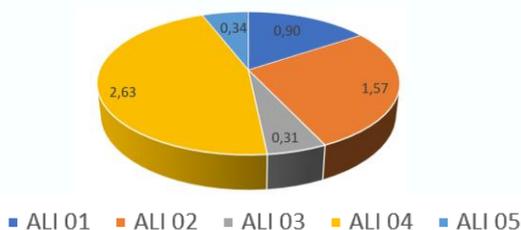
Fonte: Elaboração própria, 2022.

A produtividade expressa a capacidade de uma dada empresa em executar suas atividades de forma eficiente, considerando a melhoria na qualidade dos produtos e serviços, a redução nos custos produtivos, tornando a atuação da empresa mais eficiente. A Figura 3 apresenta a variação percentual de pessoal da produtividade das empresas visitadas pelos ALIs nos períodos inicial e final deste estudo. Ficou evidente que todas as empresas tiveram aumento de produtividade no segundo

período, o que ratifica de modo positivo o alcance dos objetivos do programa *Brasil Mais* em garantir o aumento de produtividade.

O principal destaque foi o segmento de cosméticos e perfumaria, pesquisado pelo ALI 04. Foi perceptível que esta variação positiva nas taxas de produtividade está fortemente ligada a diferentes ações das empresas, dentre as principais, destacamos: expansão de mercado por meio da ampliação da cartela de clientes, aumento no faturamento, aumento dos investimentos em propaganda, marketing, mídias digitais, maior interatividade no atendimento ao cliente.

Figura 3 – Produtividade nas Empresas visitadas pelos ALIs (Variação percentual)



Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Tabela 3 se refere à Dimensão Gestão por Indicadores, composta pelos temas: indicadores-chave, estabelecimento de metas, monitoramento. A maioria dos setores econômicos visitados pelos ALIs teve melhoria de desempenho na referida Dimensão, com destaque para os segmentos visitados pelos ALI 2, relativo aos setores econômicos de doceria e academia em Rio Branco – AC e; o segmento imobiliário visitado pelo ALI 03, as empresas obtiveram bom desempenho devido a uma boa gestão

de equipes e boas práticas no sentido de garantir o envolvimento dos colaboradores nas ações.

Por outro lado, o setor econômico de perfumaria e cosméticos, analisados pelo ALI 04, apesar de não obter uma variação positiva ao se comparar os períodos T0 e TF em função de que ocorreu uma troca de sistema, e no momento da mensuração final estava ajustando a gestão, e a empresa B reduziu o controle de qualidade, não realizando serviço de pós-venda nesse período, interferindo no score. Ainda assim, figura como adotando práticas de inovação ocasionais requerendo melhorias no desempenho desta dimensão.

Tabela 3 - Dimensão Gestão por Indicadores nas Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	2,00	2,07	0,03
ALI 02	2,34	3,50	0,50
ALI 03	2,67	4,00	0,50
ALI 04	3,83	3,34	-0,13
ALI 05	1,33	1,78	0,34

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Tabela 4 apresenta a Dimensão Gestão das Operações e utilizou os temas: operação enxuta, gestão por processos, cultura de alta performance. Os dados revelam que houve melhoria no desempenho das empresas pesquisadas pelos ALIs nesta Dimensão, com destaque ao segmento imobiliário de Rio Branco – AC, pesquisados pelo ALI 03, que apresentou maior maturidade nesta dimensão e para as empresas dos segmentos doceria e academia em Rio Branco -AC, pesquisados pelo ALI

02, que apresentou maior evolução na comparação entre os períodos.

A pesquisa revelou como ponto favorável a busca pela manutenção de um ambiente propício ao desenvolvimento ou melhoramento de ideias que resultaram na obtenção de melhorias operacionais, além de valorizar os colaboradores com algum tipo de bonificações para as metas atingidas, melhoria nos processos internos de planejamento, acompanhamento e controle, especialmente, com a adoção de sistemas para acompanhamento de desempenho econômico e organizacional.

Tabela 4 - Dimensão Gestão das Operações
nas Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	2,87	3,66	0,28
ALI 02	2,50	3,50	0,40
ALI 03	3,00	4,00	0,33
ALI 04	3,00	2,50	-0,17
ALI 05	2,56	2,67	0,04

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Tabela 5, apresenta o nível de maturidade das Empresas visitadas pelos ALIs no que se refere à Dimensão Marketing, que incorporou os temas: satisfação do cliente, formação de preços, publicidade.

O maior destaque de desempenho foi no setor econômico imobiliário de Rio Branco – AC, visitado pelo ALI 03, que apresentou a maior variação entre os períodos e o melhor desempenho de maturidade na Dimensão citada.

Nem todos os empreendimentos tinham o hábito de utilizar o marketing como estratégia de expansão de mercados,

mas com o advento da pandemia o marketing se tornou um requisito para a sobrevivência das empresas. Esta evolução nos temas de marketing se justificou em decorrência das melhorias ocorridas no marketing digital das empresas.

Outro fator a ser considerado foi de que a partir da pandemia os empreendimentos intensificaram as atividades nas redes sociais; além de realizar um forte acompanhamento de indicadores de marketing.

Tabela 5 - Dimensão Marketing nas
Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	3,07	3,40	0,11
ALI 02	2,17	2,05	-0,06
ALI 03	2,00	4,33	1,17
ALI 04	4,34	3,67	-0,15
ALI 05	2,00	2,67	0,34

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Tabela 6, refere-se à Dimensão Práticas Sustentáveis com os temas: gestão de energia, gestão de água, redução de desperdícios. Os dados revelam que em todos os setores econômicos houve baixo desempenho nesta dimensão com baixa ou nenhuma inovação no que se refere a práticas sustentáveis. Para piorar este cenário, quando fazemos comparação entre o período inicial e o final do estudo constatamos que houve decréscimo no desempenho da maioria dos segmentos.

Para além da preocupação com o lucro, a produtividade e a redução dos custos, as práticas empresariais devem manifestar preocupação com as ações desenvolvidas para a

manutenção dos ecossistemas, a qualidade de vida dos clientes e colaboradores de modo que as ações sejam refletidas positivamente na sociedade como um todo e neste sentido, desenvolver práticas sustentáveis passa a ser uma necessidade urgente. Contudo, os dados revelam pouca ou nenhuma inovação nesta direção.

Tabela 6 - Dimensão Práticas Sustentáveis nas Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	1,73	1,80	0,04
ALI 02	1,76	1,33	-0,24
ALI 03	1,33	1,67	0,26
ALI 04	1,67	1,17	-0,30
ALI 05	1,44	1,22	-0,15

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Tabela 7 se refere à Dimensão Inovação, com os temas: inovação de processos, inovação de produtos e serviços, cultura de inovação. Os dados da evidenciam em todos os setores econômicos pesquisados que o nível de maturidade desta Dimensão é considerado satisfatório, percebe-se também que não houve decréscimo na comparação entre períodos T0 e TF.

O maior destaque foi para o setor econômico imobiliário de Rio Branco – AC, visitados pelo ALI 03. Percebeu-se que este êxito ocorreu a partir da utilização de forma diferenciada da rede social pessoal e empresarial anunciando os imóveis, realizou-se também a padronização nas postagens de anúncios, ser ativamente disponível nas redes sociais para aumentar a captação de clientes.

Tabela 7 - Dimensão Inovação nas
Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	2,67	3,47	0,30
ALI 02	3,00	3,33	0,11
ALI 03	2,00	4,00	1,00
ALI 04	4,67	4,67	0,00
ALI 05	2,56	2,56	0,00

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Tabela 8, aborda a Dimensão Transformação Digital, com os temas: digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamento. Dentre os principais problemas detectados, destacou-se a falta de digitalização nos processos internos, interação com clientes muito incipiente em redes sociais.

Tabela 8 - Dimensão Transformação Digital nas
Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	T0	TF	Variação %
ALI 01	3,60	4,00	0,11
ALI 02	3,17	3,17	0,00
ALI 03	3,33	3,33	0,00
ALI 04	4,50	3,84	-0,15
ALI 05	2,89	3,11	0,08

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Os dados do Radar de Inovação revelam que nesta dimensão o nível e maturidade de inovação pode ser considerado satisfatório. Isso se justifica que a partir da participação da empresa no Programa *Brasil Mais*, as soluções para esses dilemas foram a digitalização interna de processos, aumentar a

interação com clientes em redes sociais e uso de indicadores financeiros para a tomada de decisão. Contudo, a variação nos dois períodos analisados não é expressiva, carece de mais esforços para atingir melhor resultado.

1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou fazer uma análise do desempenho e aprendizado das empresas de pequeno porte participantes no programa *Brasil Mais* no estado do Acre, por meio do acompanhamento dos indicadores de produtividade e da metodologia Radar de Inovação.

A pesquisa revelou que houve aumento no faturamento médio e dos custos médios variáveis nas empresas dos diversos setores econômicos que participaram do Programa, graças ao maior investimento em conteúdos criativos e interativos nas mídias digitais visando ampliar a cartela de clientes e aumentar o volume de vendas. Por considerar a ocorrência da pesquisa no período de baixa atividade econômica em decorrência da pandemia, percebeu-se que a maioria das empresas reduziu os indicadores de ocupação.

Em relação ao aumento de produtividade, percebeu-se um amplo conjunto de diferentes ações das empresas voltadas para a expansão de mercado com maior esforço na captação de futuros clientes, aumento dos investimentos em propaganda, marketing e mídias digitais, o que por sua vez, culminou com o elevação dos valores referentes ao faturamento das empresas.

A gestão por indicadores se trata de uma importante atividade que mede em tempo real o andamento das operações de uma determinada empresa. Dentre os principais problemas

encontrados nas empresas visitadas pelos ALIs eram ligados à falta de comunicação, planejamento e execução de ações cotidianas, descontrole na gestão financeira. A participação das empresas no programa *Brasil Mais* permitiu trazer soluções como realização reuniões periódicas com foco em resultados e, periodicamente realizar ajustes no planejamento.

A gestão das operações expressa como a uma dada empresa planeja, executa e acompanha o desempenho das diferentes tomadas de decisão e dos variados fluxos de processos que compõe o cotidiano do mundo dos negócios, com vistas a aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Nesta dimensão, um problema detectado é o comodismo e a falta de produtividade gerado pela rotina. Como soluções para estes problemas foi a adoção de estratégias de bonificação por faixa de faturamento, esta ação foi testada e que trouxe bons resultados com perceptíveis reflexos no aumento dos indicadores de produtividade.

O Marketing de uma empresa se caracteriza pelo conjunto de estratégias e soluções visando uma contínua evolução no desempenho empresarial. Tem como característica principal de abrigar o conjunto ações a serem aplicadas no cotidiano com o foco de atrair novos clientes, além de garantir o atendimento das demandas dos clientes que já possui.

A melhoria desempenho da maioria dos setores econômicos acompanhados pelos ALIs durante esse estudo se deu por meio da aposta em alternativas de divulgação orgânica, com destaques para os posts otimizados no site de busca *Google* e impulsionamento de anúncios.

Foi constatada a estratégia de adoção de *reels* com teor mais cômico, houve investimento em postagens diárias nos

stories de status de celular *instagram* e *facebook*, também cabe o destaque para as promoções como meses temáticos e padronização de imagens aumentam consideravelmente o engajamento das páginas para despertar o pela busca de informações.

A participação da empresa no programa *Brasil Mais* permitiu trazer soluções aos principais problemas relacionados aos fluxos de processos internos ligados ao marketing das empresas. Nos últimos anos, a preocupação com os recursos naturais e a temática da sustentabilidade vem ocupando maior espaço no mundo empresarial, pois essas ações trazem imagem positiva diante do público. Como principais problemas nesta dimensão foram detectados falta de controle quanto ao consumo de energia elétrica, ocorrência de desperdícios de insumos, matérias primas e água. Poucas empresas desenvolveram soluções para melhorar esses problemas.

Dentre as poucas iniciativas adotadas por algumas empresas, convém citar: a contratação de uma consultoria para monitorar o uso da energia elétrica, utilização de ficha técnica para reduzir desperdícios. A pesquisa evidenciou que esta foi a dimensão que menos evoluiu e que foram raras a iniciativas voltadas para práticas sustentáveis, o que requer atenção maior para monitoramento e maior incentivo para desenvolvimento desta dimensão em edições futuras do Programa *Brasil Mais*.

A inovação pode ser expressa pelo conjunto de iniciativas que melhore produtos, processos serviços e ampliação de mercados. No mundo competitivo a inovação é importante porque ajuda a identificar ações que podem ser melhoradas com vistas a capacitar a empresas a serem mais competitivas e diferenciadas no mercado. Como principais

problemas, foram detectados cardápios pouco atrativos e repetitivos, falta de interação com os clientes, trabalho mecanizado sem motivação. A partir do contato com o Programa *Brasil Mais*, as soluções propostas para estes problemas foram adoção de sugestões de clientes e colaboradores para incrementar opções novas aos cardápios e oferta de novos produtos, participação de capacitação com melhoria na adoção de novos processos de trabalho.

O mundo passa por intensas transformações em função dos avanços tecnológicos e a adoção de tecnologia pode proporcionar mudanças na mentalidade do empresariado com o objetivo de tornar suas empresas mais modernas e se inserirem na transformação digital. Como principais problemas, destacavam-se: a falta de inserção do fluxo de processos internos em meios digitais, baixa interação com clientes em redes sociais, não utilização de informações financeiras e operacionais na tomada de decisões.

Com o Programa *Brasil Mais*, as soluções propostas adoção de digitalização interna de todos os fluxos de processos internos, aumentar a interação com clientes por meio de forte participação em redes sociais e uso de indicadores financeiros para a tomada de decisão.

Por fim, concluímos que o programa *Brasil Mais* atingiu a seus objetivos com as micro e pequenas empresas assistidas pelos Agentes Locais de Inovação no estado do Acre. Foi comprovado que os indicadores de produtividade apresentaram melhoria de desempenho e que todos os problemas apresentados foram sanados com soluções eficazes.

Fica como aprendizado para as empresas a necessidade de investir em inovação para superar os dilemas e operar no

mercado com maior produtividade, redução nos custos e ampliação da cartela de clientes.

No que se refere ao Radar de Inovação, todos ele apresentaram evolução do T0 para TF. Contudo, preocupa a baixa participação em ações ligadas às práticas sustentáveis, o que sugere ações mais efetivas para esta Dimensão em edições futuras do Programa.

1.4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE. Curitiba: SEBRAE, 2008.

CARON, A.. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. Revista FAE BUSINESS. n.8, mai.2004.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

DACORSO, A. e SILVA, g. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. São Paulo: Revista de Administração e Inovação, v.10, n.3, p. 251-268, jul/set. 2013.

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2000, 6ª Edição.

GOMES, Clandia Maffini; KRUGLIANSKAS, Isak. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 2, p.5-27. 2009.

OECD. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução de Flávia Gouveia. 3. Ed. Brasília: Finep, 2005.

PITASSI, Cláudio. Inovação aberta nas estratégias competitivas das empresas brasileiras. SEBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 18-36, jan./mar. 2014.

PLOTKIN, Hal. Harvard Business School. Implementando a Inovação. Editora Campus, 2007.

PORTER, M. E. (1989). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. (E. M. P. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Coleção: Os Economistas).

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Inovação e Competitividade nas MPE's Brasileiras – Set. 2009, São Paulo: Sebrae, 2009.

SEBRAE. Indicadores essenciais para a gestão de todo negócio. 1ª Edição, 2017.

SILVA NETO, A.T. Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe, Dissertado do Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão de Empreendimentos Locais – Universidade Federal de Sergipe, 2012.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. A bíblia da inovação. São Paulo: Leya, 2011.



BRUNO ALFREDO SILVA ROCHA

brunoalfred@gmail.com

Graduado em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal do Acre - UFAC. É Agente Local de Inovação no programa *Brasil Mais* do Sebrae / Acre.

2

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO ATENDIDAS EM RIO BRANCO - ACRE NO ANO DE 2021

Resumo

Dado o cenário econômico atual, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) buscam cada vez mais inovar visando sua permanência no mercado. Uma alternativa para esta finalidade são os programas de promoção da produtividade e competitividade, como é o caso do Programa *Brasil Mais*. Esta pesquisa buscou analisar como as ações propostas pelo Programa foram de fato eficazes e trouxeram resultados para as empresas. Foram analisados os resultados do Radar de Inovação e o índice de produtividade de 05 empresas no setor alimentício na cidade de Rio Branco – AC, setor este que foi bastante afetado durante o fechamento do comércio em períodos críticos da pandemia de COVID19 e teve que se reinventar e remodelar seus modelos de negócios para permanecer no mercado. Os resultados mostram que a maioria das empresas participantes desta amostra apresentaram resultados positivos após sua passagem pelo Programa *Brasil Mais*. Fica evidente que as ações executadas pelos empresários, sejam elas relacionadas a novos produtos e serviços ou inovando em processos internos da empresa, contribuíram para o aumento da produtividade e melhorias expressivas em pelo menos três dimensões do Radar, consideradas pertinentes ao segmento estudado, com destaque na dimensão de Gestão das Operações, de Marketing e Práticas de Inovação. As dimensões de Gestão por Indicadores, Práticas Sustentáveis e Transformação Digital não tiveram um desempenho tão satisfatório quanto as citadas acima, conforme mostram os números expostos nas tabelas constantes na seção de análise de resultados deste artigo.

Palavras-chave: Inovação. Produtividade. Programa *Brasil Mais*.

Abstract

According to the current economic scenario, Micro and Small Enterprises (MSEs) increasingly seek to innovate in order to remain in the market. An alternative for this purpose are programs to promote productivity and competitiveness, such as the Brasil Mais Program. This research sought to analyze how the actions proposed by this Program were in fact effective and how that has brought results to companies. The results of the Innovation Radar and the productivity index of 05 companies in the food sector in the city of Rio Branco - AC were analyzed, which this sector was greatly affected during the closing of trade in critical periods of the COVID19 pandemic and had to reinvent itself and reshape their business models to stay in business. The results show that most of the companies participating in this sample have showed positive results after their passage through the Brasil Mais Program. It is evident that the actions carried out by entrepreneurs, whether related to new products and services or innovating in the company's internal processes, contributed to increase productivity and significant improvements in at least three dimensions of the Radar, and also, considered relevant to the segment studied, especially in the Operations Management, Marketing and Innovation Practices dimension. The dimensions of Management by Indicators, Sustainable Practices and Digital Transformation did not perform as satisfactorily as the ones mentioned before, due to the numbers shown in the tables in the results analysis section of this article.

Keywords: Innovation. Productivity. Brazil Mais Program.

2.1 INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da análise de dados coletados durante a aplicação do Programa *Brasil Mais*, tabulados em

planilhas e gráficos e analisados de modo que evidencie a contribuição da metodologia aplicada na melhoria da produtividade e desenvolvimento da inovação dentro das empresas participantes deste estudo, em especial as empresas de alimentação fora do lar.

A principal base literária deste estudo é o Manual de Oslo, o qual traz os conceitos mais relevantes a respeito da inovação e seus tipos, assim como também o estudo se baseia em outros trabalhos publicados sobre esta mesma temática, como Freeman & Soete e Ghobril e Fragoso, que apontam em seus estudos sobre conceitos relevantes dentro da área de estudo do artigo, que é o setor alimentício, assim como também outras áreas pertinentes a inovação.

O objetivo deste artigo é analisar a produtividade, a partir da implantação das práticas de inovação geradas pela participação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte participantes no programa *Brasil Mais* na cidade de Rio Branco - AC, no período de fevereiro a junho de 2021, visando responder a seguinte problemática: qual a contribuição da metodologia do programa *Brasil Mais* para o aumento da produtividade e geração de inovações dentro das empresas no ramo alimentício num mundo pós-pandemia?

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 A INOVAÇÃO E SEUS TIPOS

Para falar sobre inovação é necessário levantar alguns conceitos chave que permitam uma melhor compreensão sobre o tema. Segundo o Manual de OSLO (2007, 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.

A inovação divide-se em quatro tipos, sendo elas: de produto, de processo, de marketing e organizacional, que apesar de possuírem similaridades, diferenciam-se entre si. A inovação de produto se caracteriza pela introdução de um bem novo ou significativamente melhorado, levando em conta as alterações nas características do produto ou serviço.

Não quer dizer que em obrigatoriamente será lançado um novo produto ou serviço nunca antes criado, mas também com melhorias expressivas (OCDE, 2007).

Inovação em processos se refere a métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados, ou seja, a forma como os bens de consumo ou serviços são produzidos, por exemplo, de modo que se possa otimizar o tempo de produção e reduzir custos de produção, além de melhorar a qualidade (OCDE, 2007, p. 58).

Inovação de marketing se relaciona com o aumento de vendas, pois visam um novo método de marketing, seja ele voltado às formas de promoção e comercialização de produtos e serviços e na maneira como são apresentados ao seu público alvo (OCDE, 2007, p. 59). Nem sempre inovações de marketing são algo inédito, mas o importante é que seja algo novo para aquela empresa, conforme cita o Manual de OSLO (2007, p. 60):

A característica distintiva de uma **inovação de marketing** comparada com outras mudanças

nos instrumentos de marketing de uma empresa é a implementação de um método de marketing que não tenha sido utilizado previamente pela empresa. Isso deve fazer parte de um novo conceito ou estratégia de marketing que representa um distanciamento substancial dos métodos de marketing existentes na empresa.

Já a inovação organizacional trata da “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.” Ela possui ligação direta com organização de rotinas e aplicação de práticas que irão organizar o local de trabalho e consolidar as relações de trabalho.

Dado o impacto econômico causado pela pandemia do Covid-19, os pequenos negócios precisam se reinventar para se manter no mercado. Segundo dados do boletim Mapa de Empresas, do Ministério da Economia, até o final do 1º quadrimestre de 2021, cerca de 437.787 empresas foram fechadas nesse período, o que corresponde a um aumento de 22,9% se comparado ao mesmo período no ano de 2020 e aumento de 23,1% em relação ao mesmo período do ano anterior (BRASIL, 2021).

Por causa de números alarmantes como estes, o Sebrae defende veemente a cultura de Inovação como um fator gerador de competitividade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas, especialmente em momentos de crise.

Quando se fala sobre inovar não nos referimos necessariamente ao ineditismo ou algo que nunca foi feito antes, mas a algo novo para aquela organização. Freeman & Soete (2008) descrevem que “Inovação é o uso de novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que o cliente quer. É invenção mais comercialização.”

2.2.2 A INOVAÇÃO VOLTADA PARA O SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021), entre os anos de 2009 e 2019 as vendas na indústria de alimentação, no que se refere à alimentação fora do lar, cresceram 184,2% e esses números cresciam ano após ano até a chegada da pandemia, que afetou bastante o setor que representa 24,4% do total de vendas da indústria. Especialistas preveem um aumento de 10% deste número.

A inovação contribuiu bastante para a manutenção e crescimento do setor, que passou a investir mais em inovações voltadas para lançamentos de novos produtos e melhoria de processos. A diferença entre os dois tipos de inovação é bem clara, segundo o Manual de OSLO (2007, p. 64):

Se a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas do serviço oferecido aos consumidores, trate-se de uma **inovação de produto**; – se a inovação envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novos ou substancialmente melhorados, então é uma **inovação de processo**;

Quando se trata da inovação em produtos e processos, os mercados de alimentação costumam seguir as tendências apontadas pelo mercado e baseado na opinião dos clientes, que estão cada vez mais exigentes e ávidos por novidades no setor.

De acordo com a ABRASEL (2021), o Brasil se destacou no segmento de delivery na América Latina sendo responsável por 48,77%. Esses dados só corroboram o quanto o setor alimentício

tem crescido e investido cada vez mais nas tendências atuais de consumo.

Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014, p.12) apontaram em seu estudo as práticas de inovação mais comuns, destacadas por empresários no Estado de São Paulo. Sobre as inovações de produto, os itens mais apontados foram a inclusão de novos pratos e de pratos saudáveis.

Quanto às inovações de processo se destacaram as inovações voltadas para a disposição de produtos e melhorias do ambiente (layout, fachada, organização do espaço) visando atrair clientes e aumentar o fluxo de pessoas. Sobre as inovações de marketing, prevaleceram as estratégias de promoção e fidelização de clientes (GHOBRIL, BENEDETTI e FRAGOSO, 2014, p. 12-13).

Ao se trabalhar com inovação, se o objetivo for o aumento da produtividade, é necessário ter dados e indicadores para mensurar o sucesso das ações implantadas. Segundo o SEBRAE (2017), “Indicadores nada mais são do que valores, capazes de mostrar, de forma metrificada (com números, claros e expressivos) o alcance dos objetivos”.

O SEBRAE (2017) traz os indicadores de venda e faturamento mais comuns, sendo eles: ticket médio de venda, faturamento, receita líquida, recebimentos, custo fixo, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, lucratividade e endividamento.

2.2.3 O RADAR DE INOVAÇÃO E AS VARIÁVEIS DO CÁLCULO DE PRODUTIVIDADE

Na atual metodologia do Programa *Brasil Mais*, onde estão inseridas as empresas objeto de estudo deste artigo, é

utilizado um diagnóstico chamado Radar de Inovação responsável por avaliar o grau de maturidade destas empresas, através de seis dimensões, sendo eles: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, prática de inovação e transformação digital.

Cada uma dessas seis dimensões é subdividida em três temas cada, que totalizam 18 temas, cujos conceitos explicam cada dimensão trabalhada no Radar de Inovação (SEBRAE, 2020).

Cada tema avalia diferentes formas de inovar, sendo elas:

1. Indicadores chave: trata sobre o uso de indicadores que permitam uma avaliação sistêmica. Esta dimensão permite verificar a quantidade de indicadores e quais áreas estão sendo monitoradas. É importante avaliar como os indicadores estão estruturados, a qualidade das ferramentas de controle destes indicadores, de modo que os mesmos contribuam para o ganho de produtividade (SEBRAE, 2020).
2. Estabelecimento de metas: analisa quanto desafiador foi para a empresa estabelecer metas no último ano. Este item visa analisar se a empresa adota uma gestão de metas eficientes, que permitam identificar se a empresa está no caminho certo. Esta dimensão avalia a periodicidade e elaboração de planos de ação, onde as equipes serão engajadas a trabalhar de modo a conquistar objetivos previamente definidos (SEBRAE, 2020).
3. Monitoramento: de indicadores chave, através de reuniões periódicas e planejamento. Este item visa

analisar a periodicidade e qualidade das ferramentas de monitoramento dos indicadores de desempenho e quando necessário apontar o momento de intervir para otimizar resultados e promover ganhos de produtividade (SEBRAE, 2020).

4. Operação enxuta: analisa a forma como a empresa aprimora seus processos para aumentar a produtividade e reduzir custos. A operação enxuta avalia os valores, hábitos e crenças que regem a empresa e dentre eles, se dentro da empresa existe o foco na redução de desperdícios, promovendo a “cultura lean” (SEBRAE, 2020).
5. Gestão por processos: permite às empresas reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar melhorias em seus resultados. Avalia se as práticas da empresa refletem a gestão por processos, ou seja, se as práticas adotadas pelo empreendimento buscam máxima eficiência, procurando atingir melhores resultados e ganhos em produtividade. Uma empresa que trabalha com processos eficazes é naturalmente mais eficiente e produtiva (SEBRAE, 2020).
6. Cultura e alta performance: pode ser definida como o conjunto de comportamentos que levam a empresa a ter resultados superiores. Analisa como a empresa cria um ambiente estimulante e favorável para que os colaboradores se desenvolvam, utilizando meios para encorajá-los à constante inovação. Importante avaliar como a empresa reconhece o bom trabalho desenvolvido

pelas equipes e valoriza a cultura organizacional, entre outros (SEBRAE, 2020).

7. Satisfação do cliente: forma como a empresa busca redesenhar as interações com o cliente por todos os pontos e momentos de contato. Analisa como acontece a experiência com a empresa do ponto de vista do cliente, em cada fase de interação com a empresa e o uso de produtos e serviços, e verificar o que a empresa está fazendo para identificar oportunidades de inovação e melhoria em todas as fases (SEBRAE, 2020).
8. Formação de preços: é a análise realizada pelo empreendedor para definir qual será o valor cobrado por determinado produto ou serviço. É importante observar, dentre as várias técnicas existentes no mercado, qual a empresa utiliza para propor a precificação correta de seus produtos e serviços e assim gerar valor agregado a sua marca e garantir uma vida útil longa no mercado (SEBRAE, 2020).
9. Publicidade: investiga se houve algum tipo de divulgação em determinado período. Analisa como a empresa utiliza seus canais de comunicação para levar suas ofertas ao mercado e onde os clientes podem ter acesso à essas ofertas. O foco é saber quais esforços a empresa faz para ampliar sua capacidade de venda e buscar formas inovadoras de expandir sua atuação no mercado (SEBRAE, 2020).
10. Gestão de energia: verifica a existência de práticas de melhor uso de energia. Nessa dimensão é importante

avaliar o que a empresa faz para garantir o melhor uso da energia, possibilitando assim que a mesma inove em modos de promover a economia de energia (SEBRAE, 2020).

11. **Gestão de água:** verifica a existência de práticas relativas à capacidade de reduzir o consumo de água, considerando o custo que o desperdício pode gerar para a empresa. A empresa deve ter tudo planejado em relação as rotinas e processos da empresa, de modo a reduzir o consumo de água e garantir os resultados através dos indicadores de desempenho e metas traçadas para este fim (SEBRAE, 2020).
12. **Redução de desperdícios:** significa o quanto a empresa conseguiu reduzir os custos de seus processos, produtos e serviços, por meio da inovação. Esta dimensão analisa o quanto a empresa conseguiu reduzir os custos de seus processos, produtos e serviços por meio da inovação. É importante também definir indicadores de desempenho para esta dimensão e monitorá-los periodicamente (SEBRAE, 2020).
13. **Inovação em processos:** trata de mudanças no processo de fabricação do bem ou na prestação de um serviço. É importante verificar como a empresa inova em seus processos e se monitora os indicadores de custos e produtividade, permitindo realizar mudanças significativas nos processos produtivos, atendimento ao cliente, distribuição e vendas (SEBRAE, 2020).

14. Inovação em produtos e serviços: com que frequência novos produtos, serviços ou modelo de negócio são apresentados com sucesso aos clientes? Neste ponto é importante observar como a empresa identifica oportunidades para inovar, se as ideias partem da própria equipe interna ou se buscam meios externos para interagir com o mercado e validar novas oportunidades (SEBRAE, 2020).
15. Cultura da inovação: refere-se aos comportamentos e atitudes das pessoas em relação a novas ideias e empreendedorismo. Muitas empresas possui um ambiente que estimula a criatividade, o trabalho em equipe, sugestão de novas ideias por parte da equipe, etc. Já outras costumam centralizar decisões e não delegam tarefas ou aceitam sugestões (SEBRAE, 2020).
16. Digitalização interna: práticas relativas ao uso de software para controle e gerenciamento de resultados. Para todo e qualquer porte de empresa, é importante adotar softwares de gestão, que possam fornecer informações precisas e com agilidade. É importante verificar se essas ferramentas são alimentadas com frequência por parte dos membros da equipe e se a empresa utiliza as informações fornecidas por esses softwares, afim de melhorar sempre nos processos organizacionais (SEBRAE, 2020).
17. Presença digital: forma como a empresa eleva sua capacidade de venda e aproximação com o cliente a partir da internet e redes sociais. Deve-se observar o esforço feito pela empresa para ampliar sua presença

digital e buscar formas inovadoras de expandir sua atuação no mercado, permitindo assim chegar ao maior número de clientes possível (SEBRAE, 2020).

18. Meios eletrônicos de pagamento: são os instrumentos utilizados pela empresa para que seja realizado o pagamento de uma compra presencial ou realizada pela internet. Este ponto é importante, pois analisa os meios eletrônicos de pagamento aceitos pela empresa, e se os mesmos se destacam em relação à concorrência. Caso isto não seja realizado, é essencial adotar novos meios de pagamento e procurar inovar de acordo com as demandas do mercado (SEBRAE, 2020).

Outro instrumento utilizado para medir a evolução das empresas participantes do Programa *Brasil Mais*, é o Cálculo de Produtividade, que mostra em números ao empresário como sua empresa está em relação a produtividade. Para tanto, é necessário coletar com os empresários três dados, sendo eles: faturamento bruto, custos variáveis e o número de pessoas ocupadas na empresa no mês de referência da coleta.

O Faturamento Bruto mostra o quanto a empresa ganhou de dinheiro diretamente com a venda de produtos ou prestação de serviços, ou seja, com sua operação. Custos variáveis são aqueles custos que oscilam de acordo com o aumento ou diminuição do volume de vendas de uma empresa. Alguns exemplos de custos variáveis são matérias primas, comissões sobre vendas, impostos, embalagens, etc.

Neste caso não são considerados os custos fixos da empresa. A coleta dos dados deve ser feita em na moeda real (R\$). Já o número de pessoas ocupadas se refere à quantidade de

pessoas envolvidas na operação de uma empresa, sejam eles proprietários, sócios e outros colaboradores, independentemente de vínculo trabalhista ou remuneração (SEBRAE, 2020, p. 6-7).

2.2.4 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por objetivo analisar como as inovações propostas pelo programa *Brasil Mais* contribuem para o aumento da produtividade das empresas no setor alimentício na cidade de Rio Branco - Acre, entre os meses de março a junho de 2021.

O trabalho tem foco nas inovações de produto e inovações de processo, inseridas na dimensão de Práticas de Inovação, assim como também é explorada nas dimensões de gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis e transformação digital, adequadas a cada realidade.

Considerando o objeto de estudo e o universo em que se insere, optou-se por trabalhar com uma pesquisa quantitativa descritiva, em que foram analisados os dados constantes no Radar de Inovação e os resultados do cálculo de produtividade, nos quais foram aprofundadas as variáveis de faturamento bruto, custos variáveis e pessoal ocupado de cada uma das empresas, ambos coletados durante e após o encerramento do programa *Brasil Mais*.

Os dados deste objeto de estudo foram coletados em duas etapas, sendo a primeira em dois momentos: março de 2021, onde foi aplicado o Radar de Inovação durante o Encontro 1 e em maio de 2021, onde foi realizada a coleta de dados para a mensuração inicial da produtividade (T0). A segunda etapa foi em outubro de 2021, quando o Radar e a mensuração da

produtividade final (TF) foram coletadas em conjunto, aplicados à 5 empresas atendidas no ciclo 1 do Programa *Brasil Mais*, doravante chamadas Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4 e Empresa 5.

Todas elas inseridas no segmento de comércio varejista de alimentação, por meio de encontros individuais, em que foram aplicados os questionários do Radar de Inovação, com 18 temas distribuídas em seis dimensões e também foi realizado o cálculo da produtividade, ferramentas indispensáveis para a análise deste artigo.

Os empresários responderam às perguntas do Radar numa escala de classificação, que ia de 1 à 5, onde 1 era um nível mais baixo de maturidade naquela dimensão e 5 o nível mais alto, obtido por meio de média aritmética do Sistema ALI.

Estes dados obtidos no sistema foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel, de modo decrescente, demonstrando as empresas que evoluíram mais nos temas pertinentes à esta pesquisa, ou seja, aqueles ligados a inovações de produto e inovação de processos, criando a partir daí um ranking que procurou demonstrar os níveis de inovações mais comuns nas empresas do segmento.

Já com os dados tabulados, foi realizada uma análise dos resultados associada a fatores que contribuíram para o crescimento da produtividade e o aumento das notas atribuídas aos temas investigados no Radar.

O Radar de Inovação mostra o quão a empresa é inovadora em todos os dezoito temas presentes no questionário e pelo fato de ser aplicado em dois momentos distintos, nos permite comparar o quanto e como aquela empresa inovou ou não durante os períodos de aplicação. O cálculo de

produtividade mostra quanto cada colaborador daquela empresa produziu em reais durante determinado período e também serve de comparativo de evolução, por ser aplicado durante e posteriormente à aplicação da metodologia do Programa *Brasil Mais*.

Assim, se no cálculo final da produtividade (TF) obtive-se um número maior em relação ao cálculo inicial (T0), entende-se que houve um aumento da produtividade, que é o foco principal do Programa. Os dados coletados foram retirados do Sistema ALI, através de relatório que informa a média obtida em cada uma das seis dimensões do Radar de Inovação e também informa a evolução da produtividade de cada uma das empresas.

Para a análise dos dados coletados, optou-se por organização de figuras, planilhas e tabelas, permitindo a melhor visualização e análise de resultados. Quanto à análise em cima destes dados, a mesma foi feita através dos cálculos de média e desvio padrão, que demonstraram com assertividade a confirmação da hipótese levantada no início deste artigo.

2.2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo principal dos resultados da pesquisa que resultaram na elaboração deste artigo foi demonstrar a evolução da produtividade e das inovações obtidas pelas empresas do setor alimentício que participaram do programa *Brasil Mais*, na cidade de Rio Branco – AC, durante o primeiro ciclo de aplicação da metodologia. Os dados utilizados para análise foram extraídos das ferramentas utilizadas dentro do Programa, sendo elas o Radar de Inovação e o Cálculo de Produtividade das empresas.

2.2.5.1 Inovações implementadas nas empresas atendidas do ramo alimentício

Dentre as cinco empresas do ramo de alimentação selecionadas para análise deste artigo, ficou evidente que todas as inovações propostas se tratavam de inovações de produto ou inovações de processo.

Dentre elas, o lançamento de novos produtos, como a implantação de novos pratos no menu dos restaurantes e, principalmente, a modelagem de processos já existentes na empresa.

Um exemplo é o caso da empresa 5, que alterou os processos de compra, com a finalidade de adquirir produtos em datas assertivas e em locais com melhores custo-benefício. No quadro abaixo, podemos evidenciar que, dentre as inovações, as de processo foram as mais propostas.

Quadro 1 - inovações implementadas pelas empresas do segmento

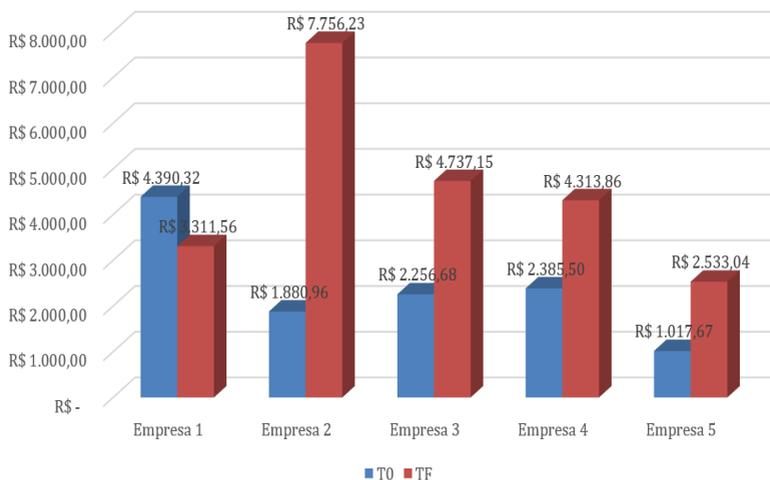
Empresa	Ação implementada	Tipo de inovação
Empresa 1	Criação e implantação de plano de marketing	Inovação de processos
Empresa 2	Iniciar venda de pizzas	Inovação de produto
Empresa 3	Melhoria de gestão por indicadores	Inovação de processos
Empresa 4	Criação de novos pratos para o menu	Inovação de produto
Empresa 5	Remodelar processo de compras	Inovação de processos

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

2.2.5.2 Indicadores de produtividade

Uma das ferramentas utilizadas dentro da metodologia do programa *Brasil Mais* é o cálculo da produtividade, que mostra o quanto as empresas participantes eram produtivas durante e após sua passagem pelo Programa *Brasil Mais*. Para realizar o cálculo da produtividade são utilizadas três variáveis, sendo elas: faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoal ocupado na empresa.

Imagem 1- Comparativo da produtividade inicial e final nas empresas



Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

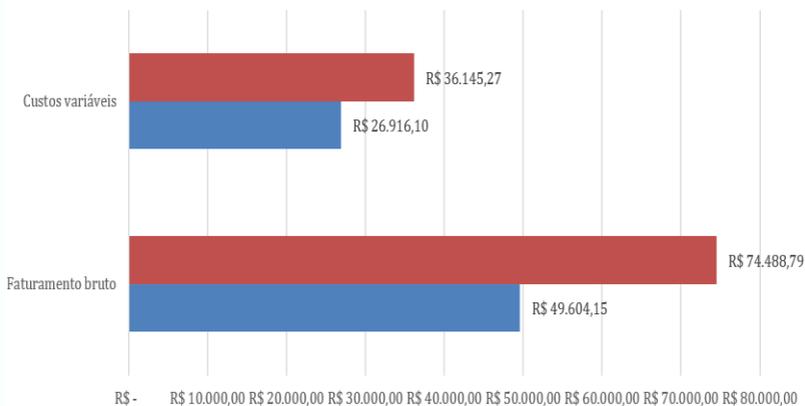
De acordo com os dados coletados, 80% das empresas do setor de alimentação atendidas no ciclo 1 na cidade de Rio Branco, elevaram seus níveis de produtividade, conforme previa o Programa *Brasil Mais*. As empresas 2, 3, 4 e 5 tiveram um expressivo aumento de produtividade, conforme mostra o

gráfico acima, pois estavam ativas no mercado e desenvolveram ações de inovação, sejam elas em produtos e serviços ou processos produtivos, o que refletiu no crescimento da produtividade de suas empresas.

Já na empresa 1, ao invés do aumento dos níveis de produtividade, houve uma baixa de 24,57% em relação a produtividade inicial. Deve-se observar que esta empresa permaneceu bastante tempo fechada, devido às restrições impostas durante a pandemia, sendo a razão pela qual os dados da mensuração inicial se referem a janeiro de 2021, pelo fato de não ter tido movimento e nem gerado faturamento ou custos no período, e assim tendo um mês de referência diferente em relação as demais.

O mesmo motivo influencia a mensuração final, pois já ocorreu num momento logo após a reabertura do estabelecimento, que ainda estava construindo seus indicadores e ganhando força no mercado.

Imagem 2 - Resultado médio das variáveis de produtividade na mensuração inicial e final

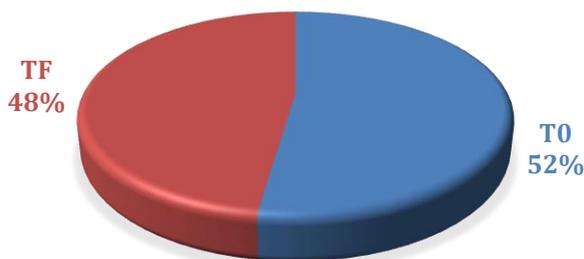


Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Dentre as variáveis analisadas, houve um crescimento expressivo sobre o faturamento bruto entre os períodos de mensuração, que representa 66,59% da taxa de crescimento desta variável.

Os custos variáveis também tiveram um aumento de 74,47% o que não é tão interessante para as empresas, mas é justificado, pois quanto mais aumentaram as demandas no setor de alimentação, maiores são os custos. Os principais custos variáveis do setor de alimentação são matérias-primas, embalagens e custos com entregas.

Imagem 3 - Pessoal ocupado



Fonte: elaborado pelo autor, 2021

2.2.5.3 O Radar de Inovação e as práticas adotadas

O Radar de Inovação possui seis dimensões, sendo elas: gestão de indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, práticas de inovação e transformação digital. Cada dimensão é formada por três temas afins e cada tema foi respondido em cima de uma escala, que varia de 1 a 5, onde 1 é

o nível mais baixo e 5 é o mais elevado e a partir daí o próprio Sistema ALI se encarrega de tirar as médias.

Já a taxa de evolução de cada média é calculada pela nota do radar final subtraída da nota do radar inicial e o resultado disto é dividido pela nota do radar inicial e multiplicado por 100, para se obter o resultado em porcentagem.

A dimensão de Gestão por Indicadores mostra se a empresa trabalha com o estabelecimento de metas, se já definiu os indicadores de desempenho a serem acompanhados e se realiza o monitoramento de tais dados, ou seja, é uma gestão baseada em números e dados. O quadro 2 mostra que das empresas da mostra, apenas duas tiveram aumento considerável nesta dimensão.

A empresa 3 que teve taxa de evolução de 75,19% teve esse resultado por ter dado um salto no tema “monitoramento”, onde no primeiro radar não realizava reuniões periódicas para discutir resultados e realizar ajustes no planejamento e já no radar final passou a desenvolver esse tema, chegando a realizar reuniões mensais com a equipe.

A empresa 4 que teve evolução de 25,26% nesta dimensão, teve destaque no tema “estabelecimento de metas” ao passar a estipular metas para o negócio, metas estas que foram cumpridas com um nível normal de esforço, o que é um avanço considerando que inicialmente não estabelecia metas.

Outras duas empresas permaneceram no mesmo nível, pois tanto no radar inicial quanto no final realizavam as mesmas ações, não sofrendo elevação ou diminuição nos dados apurados e apenas a empresa 2 deixou de realizar algumas ações relacionadas aos três temas da dimensão, e teve resultado

negativo na taxa de evolução, o que é explicado por ter deixado de realizar a gestão por indicadores, deixou de estabelecer metas desafiadoras para a empresa e parou de realizar reuniões periódicas com a equipe com o objetivo de planejar ações e discutir resultados.

Um ponto a ser ressaltado é que a empresa 3, que teve aumento de 75,19%, foi uma das empresas que trabalhou uma solução relacionada à esta dimensão, que foi de iniciar a gestão por indicadores na empresa e fortalecer a gestão financeira do negócio como um todo e os dados mostram que surtiu o efeito desejado, já que teve um aumento na taxa de evolução de mais de 75%.

Quadro 2 - Gestão por indicadores

Empresa	Média no Radar inicial	Média no Radar final	Taxa de evolução
Empresa 1	1,33	1,33	0,00%
Empresa 2	3,67	1,67	-54,50%
Empresa 3	1,33	2,33	75,19%
Empresa 4	1,33	1,67	25,26%
Empresa 5	2,33	2,33	0,00%

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

O quadro abaixo mostra a evolução das empresas do ramo alimentício na dimensão de Gestão das Operações, que mostra se a empresa estabelecia e registrava as tarefas e os afazeres por escrito e bem definidos, de modo que o cliente não

sofresse prejuízos com espera para receber uma informação ou ser atendido, se tais empresas realizavam ajustes nos processos internos, com o objetivo de corrigir falhas e evitar problemas recorrentes e se a empresa trabalhava com sistema de incentivos aos funcionários, visando estimular o atingimento de resultados.

Quadro 3 - Gestão das operações

Empresa	Média no Radar inicial	Média no Radar final	Taxa de evolução
Empresa 1	2,33	4,00	71,67%
Empresa 2	2,33	3,33	42,92%
Empresa 3	2,67	4,33	62,17%
Empresa 4	4,33	3,33	-23,09%
Empresa 5	2,67	3,33	24,72%

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Com exceção da empresa 4, as demais tiveram uma alta considerável nas médias relacionadas com as ações da gestão das operações. A empresa 4 teve baixa no tema “Cultura de Alta Performance”, que trata sobre bonificações e incentivos ofertados as equipes visando o atingimento de resultados. Inicialmente a empresa em questão ofertava bonificações a todos os membros da equipe, considerando os resultados do negócio como um todo e já no radar final a prática de bonificação foi descontinuada em razão de deixar de ofertar tais bonificações para conter o aumento de custos.

A empresa 1 apresentou a maior taxa de evolução na dimensão, conforme mostra o Quadro 3, e creditamos esse bom resultado pela adoção de listas de afazeres por escrito e bem

definidas para a equipe, simultaneamente começou a solucionar problemas recorrentes corrigindo e alterando processos internos, de modo que tais problemas não voltassem a ocorrer e reforçou a oferta de bonificações a equipe, visando estimular o atingimento de resultados.

A empresa 3 que também teve alta taxa de evolução nesta dimensão, passou a utilizar de lista de afazeres por escrito e iniciou a oferta de bonificações as equipes do mesmo modo da anterior, baseado nos resultados do negócio como um todo e também nos resultados individuais de equipes.

Já na dimensão de Marketing, a taxa de evolução não é tão expressiva quanto ao tema anterior, mas ainda é maioria dentre as empresas analisadas. Esta dimensão trata sobre quais os meios utilizados pelas empresas para medir a satisfação de seus clientes em relação a oferta de produtos e serviços, sobre quais variáveis são consideradas para formar o preço destes produtos e serviços, valorizando a percepção de valor de seus clientes e também os meios utilizados para realizar ações de publicidade e se tais esforços eram monitorados afim de mostrar resultados.

Quadro 4 - Marketing

Empresa	Média no Radar inicial	Média no Radar final	Taxa de evolução
Empresa 1	2,33	3,67	57,51%
Empresa 2	4,33	4,00	-7,62%
Empresa 3	3,33	3,00	-9,91%
Empresa 4	2,67	3,00	12,36%
Empresa 5	2,67	3,33	24,72%

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

A empresa 1 teve destaque nesta dimensão, pois no Radar final recebeu classificação superior daquela atribuída no Radar inicial e assim conseguiu aumentar a média nos três temas perguntados, sendo eles “satisfação do cliente”, “formação de preços” e “publicidade”.

Primeiramente, a empresa 1 adotou a prática de realizar perguntas informais aos clientes, tendo a finalidade de verificar a satisfação com os produtos e o atendimento oferecido. Assim, como na formação de preços que era realizada, considerando apenas os custos do negócio, passou-se a considerar os preços praticados pela concorrência e a percepção de valor do cliente.

Esses fatores contribuíram para o aumento da taxa de evolução neste tema e por fim implementou ações de marketing com planejamento prévio e definiu os indicadores a serem acompanhados para saber se tais esforços de marketing traziam os resultados esperados.

Percebe-se, então, que algumas ações que inicialmente eram executadas com menos empenho passam a operar com mais rigor e com foco nos resultados, já que tais empresas estavam inseridas no programa *Brasil Mais* e contavam com o acompanhamento do Agente Local de Inovação para monitorar e cobrar que estas ações fossem realizadas.

Já nas empresas 2 e 3 houve regressão no tema “Formação de Preços”, pois deixaram de levar em consideração os custos do negócio como um todo e passaram aplicar uma margem em cima dos custos com fornecedores, o que impactou negativamente na taxa de evolução destas empresas na dimensão de marketing. O quadro abaixo mostra a evolução das empresas na dimensão Práticas Sustentáveis, que trata sobre redução do

consumo de energia elétrica, consumo de água e também redução de desperdícios de insumos e matérias primas e se foram adotados indicadores para monitorar a redução destes três temas.

Quadro 5 - Práticas sustentáveis

Empresa	Média no Radar inicial	Média no Radar final	Taxa de evolução
Empresa 1	2,00	1,33	-33,50%
Empresa 2	1,00	1,67	67%
Empresa 3	2,00	2,00	0,00%
Empresa 4	1,67	1,67	0,00%
Empresa 5	2,00	2,33	16,50%

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

As empresas 2 e 5 foram as únicas que tiveram aumento no radar final em relação ao radar inicial. A empresa 2 realizou a contratação de uma consultoria com foco em melhorar o uso da energia da empresa, controle que não era realizado antes e a empresa 5 que já realizava ações de redução de desperdícios, como aproveitamento de bordar de massas, passou a fracionar o consumo de insumos, baseado na utilização de fichas técnicas.

Já as empresas 3 e 4 se mantiveram no mesmo nível, não apresentando aumento ou queda, pois não desenvolveram novas ações sustentáveis ou deixaram de realizar alguma que já era feita. Apenas a empresa 1 teve uma evolução negativa, que demonstra que no momento do radar final já deixou de realizar algumas ações, sendo elas ações de conscientização para reduzir o consumo de energia por parte da equipe e ações de redução de desperdícios na cozinha, que vinham sendo executadas e monitoradas através de indicadores de custos.

Porém no radar final, mesmo realizando tais ações ainda, deixaram de mensurar os indicadores de redução de desperdício e deve-se levar em conta que tal empresa se manteve maior parte do tempo fechada durante a pandemia em 2020, e retomou suas atividades em 2021

A dimensão Práticas de Inovação mostra se as empresas inovam nos processos internos, prevenindo que problemas recorrentes voltem a acontecer, se a empresa inova em produtos e serviços e com que frequência e se a empresa promove a cultura de inovação dentro da empresa, criando um ambiente favorável e receptivo a novas ideias por parte de toda a equipe.

Quadro 6 - Práticas de inovação

Empresa	Média no Radar inicial	Média no Radar final	Taxa de evolução
Empresa 1	1,67	3,00	79,64%
Empresa 2	3,00	3,33	11%
Empresa 3	2,67	4,00	49,81%
Empresa 4	3,67	3,33	-9,26%
Empresa 5	2,33	3,67	57,51%

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

É visível que também houve expressivo aumento da taxa de evolução entre o radar inicial e radar final em 60% das empresas analisadas, o que nos mostra que as inovações propostas foram consideradas. A empresa 1 teve a maior taxa de evolução nesta dimensão, pois inicialmente ofertava um novo produto aos seus clientes a cada dois anos e no radar final já ofertava pelo menos um novo produto ou serviço por ano, tendo como exemplo disto as inovações implementadas no cardápio com frequência.

Outro avanço foi no tema “cultura da inovação”, que trata sobre a criação e promoção de um ambiente inovador dentro das empresas, atividade já desenvolvida pela empresa 1, onde no radar final já consideravam as ideias que partiam dos colaboradores, além de passar a buscar ideias inovadoras em meios externos como cursos e pesquisas em estabelecimentos do ramo fora do Estado.

A empresa 3 também teve um aumento na taxa de evolução seguindo as mesmas ações da empresa anterior na temática de cultura de inovação. Já a empresa 5 apresentou inovações em variações no cardápio, além da implantação de cardápio digital acessado por QR Code, que é uma inovação em relação ao modelo antigo de cardápio em papel.

A empresa 4 teve queda na taxa de evolução na dimensão Práticas de Inovação, pois no radar inicial costumava levar em consideração as opiniões e ideias de membros da equipe e tinha um processo para definir quais ideias valiam a pena ser levadas adiante. Já no radar final, tal empresa não seguiu mais este processo de análise de ideias e voltou a considerar apenas as ideias que partiam dos gestores ou feedback de clientes. Por fim, a última dimensão apresentada é a Transformação Digital, que trata sobre meios eletrônicos de pagamento, digitalização interna da empresa e presença digital na internet e redes sociais e qual o uso é feito por cada empresa pesquisada.

Quadro 7 - Transformação digital

Empresa	Média no Radar inicial	Média no Radar final	Taxa de evolução
Empresa 1	3,67	4,00	8,99%
Empresa 2	4,33	4,00	-7,62%

Empresa 3	3,67	4,00	8,99%
Empresa 4	2,67	4,00	49,81%
Empresa 5	3,67	4,00	8,99%

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Neste quadro percebe-se que todas as empresas tiveram uma taxa de evolução do radar final sobre o radar inicial, tendo destaque a Empresa 4 que evoluiu nos três temas relacionados a esta dimensão de transformação digital. Sobre o tema “digitalização interna”, no radar inicial o empresário utilizava sistemas para controle e gestão do negócio e possuía algum conhecimento sobre informações financeiras e operacionais.

No radar final já estava internalizada a necessidade de ampliar a atuação da empresa nos meios digitais, e utilizava isto para definir estratégias para melhorar o desempenho nesta área. No tema “presença digital”, inicialmente a empresa não tinha muita atividade nos meios digitais e os utilizava pouco para interação com clientes.

No radar final já se vê melhoria neste aspecto, onde as redes sociais da empresa já se mostram com maior presença digital e os clientes passam a interagir mais com a empresa. Por fim os “meios eletrônicos de pagamento” da empresa também tiveram melhora pois passaram a serem monitorados os custos e taxas de eventuais serviços ofertados, como antecipação de recebíveis, emissão de boletos e taxas de saques e transferências, por exemplo.

A Empresa 2, que teve evolução negativa nesta dimensão, sofreu baixa no tema “presença digital”, que inicialmente tinha maior atividade nos meios digitais, interagindo com clientes e convertendo estes esforços em vendas. No radar final a investir em ações relacionadas ao tema,

como por exemplo, deixando de pagar ferramentas de impulsionamento pago, que aumentam a presença digital de muitas empresas.

Neste artigo, está em destaque três dimensões que tem maior afinidade com o segmento trabalhado. A gestão de operações trata sobre a rotina da empresa, gestão por processos e a cultura de alta performance, que visa estimular os membros da equipe a alcançar metas. Já a dimensão de marketing trata sobre a formação de preços, a satisfação do cliente e as ações de publicidade desenvolvidas pela empresa.

Por fim, as práticas de inovação estão relacionadas com as práticas de inovação de processos, produtos e serviços, como também à cultura de inovação da empresa e de que modo tais inovações são implantadas por ela. Pode-se observar que são temas intrínsecos ao segmento trabalhado neste artigo, e por este motivo recebem maior enfoque na análise de dados coletados do Radar de Inovação, porém não foram descartados os outros três temas investigados nestas empresas do setor de alimentação.

A dimensão de gestão de indicadores que aborda sobre indicadores de desempenho, estabelecimentos de metas e formas de monitoramento de resultados destas variáveis, é uma dimensão mais voltada para a gestão do negócio. Práticas sustentáveis, que envolvem a redução do consumo energético e de água e a redução de desperdícios e de modo geral é uma dimensão que geralmente possui números baixos, conforme mostra o Quadro 5.

Transformação digital também é uma dimensão que apresenta baixa taxa de evolução, apesar de tratar dos meios eletrônicos de pagamento das empresas, da presença digital, que é um tema intimamente ligado ao alcance que seus produtos e

serviços terão junto aos clientes e da digitalização interna, que investiga se tais negócios possuem ferramentas digitais para controle e gestão do negócio e qual a frequência de uso dessas ferramentas.

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo da pesquisa: analisar a evolução da produtividade e das práticas de inovação por parte das empresas do ramo alimentício, participantes do primeiro ciclo do programa *Brasil Mais* em Rio Branco – AC, observamos que em relação as inovações implementadas, 60% das empresas pesquisadas inovaram em processos internos, apresentando evolução nas áreas de marketing, gestão financeira e modelagem de novo processo de compras.

Os outros 40% das empresas apostaram em inovações de produto, onde investiram na implementação de novos pratos ao cardápio de seus restaurantes. Independentemente de quais inovações foram implantadas nestas empresas, todas tiveram aumento de produtividade e como reflexo disto aumentaram também seu faturamento e algumas até reduziram custos.

No tocante ao aumento da produtividade, tais empresas tiveram aumento positivo dos números da produtividade, e isto é reflexo das ações implementadas no decorrer da aplicação do programa *Brasil Mais* e no período posterior, onde puderam desenvolver e amadurecer melhor as soluções propostas.

O que também ficou evidente é que a empresa 1, a única que não obteve aumento na produtividade, teve resultado negativo pois no período referente à sua mensuração inicial e final, a empresa estava fechada, sendo ainda um reflexo das

restrições impostas na pandemia e mesmo assim após sua reabertura foi implantada a solução proposta, que gera resultados a longo prazo.

Outro fator importante a ser observado é o aumento expressivo de faturamento que estas empresas tiveram, aumento esse que foi mensurado durante o acompanhamento realizado pelo Agente Local de Inovação e da execução das ações de inovação em produtos ou processos internos.

Já na análise dos dados do Radar de Inovação, mostra com clareza que a maioria das empresas teve aumentos expressivos nas seis dimensões do Radar, tendo como base os dados do radar final em relação ao radar inicial.

Conclui-se que tais empresas tiveram resultados positivos e isto está diretamente relacionado à participação no Programa *Brasil Mais*, pois caso não tivessem ingressado, não teriam desenvolvido as soluções que as levaram a tal resultado, como por exemplo a implantação do plano de marketing ou a melhoria da gestão financeira que foram executados pelas empresas 1 e 3, ou a modelagem do processo de compras desenvolvido pela Empresa 5.

Nesse aspecto, cabe um destaque as dimensões de Gestão de Indicadores e Práticas de Inovação, que foram as temáticas onde as empresas mais se destacaram e que mais tiveram afinidade com as soluções desenvolvidas, entre as quais podemos citar o lançamento de novos produtos e a melhoria de processos internos de gestão.

Por fim, fica evidenciado que o programa *Brasil Mais* contribui para o aumento da produtividade e a promoção de inovações dentro das empresas participantes. Deve-se observar o cenário em que tais empresas estavam inseridas, caracterizado

pela pandemia da COVID19, restrições sanitárias e ausência de clientes nos estabelecimentos comerciais, entre outros, e que independente das adversidades, tais empresas se reinventaram e inovaram dentro das suas possibilidades.

Recomenda-se para trabalhos futuros e numa possível revisão da metodologia do programa *Brasil Mais* que sejam readequados os temas da dimensão Práticas Sustentáveis, trazendo questões mais voltadas para os setores de comércio e serviço, tendo em vista que na versão atual traz muitas referências à empresas da indústria, como por exemplo, empresas de transformação de matérias primas que necessitam de maior redução de consumo de energia ou água por utilizarem certos maquinários, do que uma empresa de comércio, que apenas vende produtos advindos de outros fornecedores.

2.4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA. Associação Brasileira da Indústria de alimentos. Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021, 2021. Disponível em <<https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>>. Acesso em: 04 out. 2021.

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Mercado de delivery transformou a tendência em necessidade e segue em crescimento no Brasil em 2021, 2021. Disponível em <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/mercado-de-delivery-transformou-a-tendencia-em-necessidade-e-segue-em-crescimento-no-brasil-em-2021/>>. Acesso em: 04 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Mapa de empresas. Brasília, 2021.

Freeman, C. & Soete, L. (2008). A economia da inovação industrial. Campinas, SP: Unicamp.

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.

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>. Acesso em: 28 set. 2021.

SEBRAE (Bahia). 2017. Indicadores essenciais para a gestão de todo negócio. 1ª Edição. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/\[eBook%20SebraeBA\]%20Indicadores%20essenciais%20para%20a%20gestao%20de%20todo%20neg%C3%B3cio.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/[eBook%20SebraeBA]%20Indicadores%20essenciais%20para%20a%20gestao%20de%20todo%20neg%C3%B3cio.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2021.

SEBRAE. 2020. Guia da Metodologia e Ferramentas Encontro 1 - Individual.

SEBRAE. 2020. Guia da Metodologia e Ferramentas Encontro 6 - Individual.



EVERTON LINARD DOS ANJOS

evertonsi@outlook.com

Graduado em Sistemas de Informação pela Faculdade Meta (2018), Técnico de nível em Informática para Internet pelo SENAC (2014), Especialista em Engenharia de Sistemas pela Escola Superior Aberta Brasil (2019), Especialista em Docência para Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal do Espírito Santo - IFES (2021). Bolsista SEBRAE no Programa *Brasil Mais*.

3

ANÁLISE DA GESTÃO DE EQUIPES EM ATIVIDADES DE INOVAÇÃO DENTRO DO PROGRAMA *BRASIL MAIS* EM RIO BRANCO – AC

Resumo

Uma gestão de equipes orientada a um clima organizacional inovador permite aos colaboradores aperfeiçoar a capacidade de gerar ideias criativas e transformar o potencial em resultados concretos para o empreendimento. Diante desse pressuposto, este estudo tem por objetivo analisar o desempenho de micro e pequenas empresas que durante a jornada de inovação do programa *Brasil Mais* do Governo Federal, executado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, envolveram e incluíram práticas de gestão de equipes motivando-os a atingir melhores resultados. A metodologia utilizada procurou analisar dois empreendimentos dos segmentos de Academia e Doceria do Estado do Acre, quanto aos processos de inovação nos negócios, bem como evidenciar o aumento da produtividade e a relação com a gestão de equipes. Os dados foram coletados por meio de dois processos de análise: execução da ferramenta denominada Radar de inovação e Mensurações inicial e final (T0 e TF). De um modo geral os empreendimentos apresentaram resultados positivos atrelado ao envolvimento e auxílio das equipes nas empresas analisadas. O empreendimento do segmento de Doceria iniciou o programa com mensuração de indicadores inicial de R\$ 1.331,55 e concluiu com mensuração final em R\$ 3.443,15 tendo um aumento de 158% da taxa de produtividade. Já o empreendimento do segmento Academia iniciou o programa com mensuração em R\$ 637,50 e concluiu com mensuração final igual a R\$ 1.619,40 tendo um aumento de 154%. Os temas de gestão de processos, cultura de alto desempenho, inovação de produtos e serviços e cultura de inovação guiaram e justificaram a evolução da taxa de produtividade.

Palavras-chave: Jornada da inovação, gestão de equipes, Programa *Brasil Mais*.

Abstract

A team management oriented to an innovative organizational climate allows employees to improve the ability to generate creative ideas and transform the potential into concrete results for the enterprise. Given this assumption, this study aims to analyze the performance of micro and small enterprises that during the innovation journey of the Brazilian More program of the Federal Government, executed by the Brazilian Service of Support to Micro and Small Enterprises - SEBRAE, involved and included team management practices to motivate them to achieve better results. The methodology used sought to analyze two enterprises of the fitness center and candy store segments of the State of Acre, regarding the innovation processes in business, as well as evidence the increase in productivity and the relationship with team management. Data were collected through two analysis processes: execution of the tool called Innovation Radar and Initial and Final Measurements (T0 and TF). In general, the enterprises showed positive results related to the involvement and assistance of teams in the companies analyzed. The venture of the candy store segment started the program with measurement of initial indicators of R\$ 1,331.55 and concluded with final measurement of R\$ 3,443.15 with an increase of 158% in the productivity rate. On the other hand, the fitness center project started the program with a measurement of R\$ 637.50 and concludes with an equal final measurement R\$ 1,619.40, i have an increase of 154%. The themes of process management, high performance culture, product and service innovation and culture of innovation guided and justified the evolution of the productivity rate.

Keywords: Innovation journey, team management, Brazil More Program.

3.1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a alta competitividade e as mudanças constantes no mundo dos negócios, faz-se necessário gerenciar e promover ações estratégicas nos empreendimentos e

desenvolver processos inovadores na busca de permanecer ativo e diferenciar-se no mercado. A gestão da inovação organizacional, ou para alguns autores inovação comportamental, colabora para a criação de ambientes favoráveis a inovação promovendo e implementando novidades na gestão de equipes.

A gestão de inovação atrelada a gestão de equipes é uma prática primordial para a obtenção, aperfeiçoamento e regularidade nos processos inovadores dos empreendimentos. O empoderamento, a motivação e o engajamento dos colaboradores é um fator importante para o aumento da inovação nos negócios e a retribuição de bons resultados (Yang & Konrad, 2011).

Este artigo, tem por objetivo analisar o desempenho de micro e pequenas empresas que durante a jornada de inovação do programa *Brasil Mais* do Governo Federal, executado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, que envolveram e incluíram práticas de gestão de equipes para desenvolver os colaboradores, motivando-os para atingir melhores resultados.

Partindo destas colocações, o trabalho em questão, levanta o seguinte problema: em que medida o envolvimento e a colaboração da equipe interna dos empreendimentos podem contribuir e influenciar na produtividade?

Pretende-se apresentar sobre os avanços de processos de inovação ocorridos em dois empreendimentos do segmento de doceria e academia, de modo a explicar como sucedeu-se a relação da gestão de equipes com atividades de inovação e o quanto esses processos promovem uma melhor competitividade no mercado.

Além desta introdução, este artigo está organizado em mais quatro seções. A primeira seção consiste em um breve debate teórico sobre conceitos, características e tipos de inovação e a gestão de equipes; a segunda seção apresenta os dispositivos metodológicos aplicados na pesquisa; na sequência, é abordado a análise dos resultados e por fim é elucidado a conclusão.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE INOVAÇÃO

Os recursos inovativos nos micros e pequenos negócios tornaram-se fundamentais devido à alta competitividade e a exigência de se alinharem as atuais inovações de mercado. Ao buscar o conceito de inovação nos deparamos com diversas abordagens teóricas que caminham para horizontes que se relacionam a novas combinações ou “[...] transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza” (SAUSEN; et al. 2018, p. 186).

O Manual de Oslo em sua 3.^a edição, desenvolvido conjuntamente pelo Eurostat e pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p.57) conceitua processos de inovação como:

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. (OCDE, 2005, p.57)

Outra visão da conceituação de inovação é vista em Santos e Campos (2010), que correlaciona os processos de inovação ao aparecimento de práticas ou produtos por intermédio de necessidades e/ou oportunidades. Esses processos de inovações podem apontar para tecnologia da informação, mercados, comportamento competitivo, mudanças na política, no ambiente regulador ou novas tendências sociais.

Segundo Dos Santos et al. (2011) o processo inovativo segue uma linha histórica com etapas diferentes, partindo da invenção que acompanha a humanidade no decorrer do tempo, até o conceito de inovação que surge como “estratégia para sustentabilidade econômica das organizações do século XXI”, mas também como “alternativa para acompanhar a velocidade de demandas por novos produtos, característica da dinâmica contemporânea” (DOS SANTOS et al., 2011, p.2).

Quando ingressamos na classificação das tipologias de inovação as bibliografias apontam para diversos estudos e abordagens. Segundo Sausen et al. (2018) Os processos de inovação se organizam entre: inovação de produto-mercado, inovação de processo, inovação tecnológica, inovação comportamental e inovação estratégica. Já para Carvalho et al. (2011, p.27) “A inovação está classificada em cinco tipos: de produtos, de serviços, de processos, de ‘marketing’ e organizacional.” De acordo com Lopes et al. (2018, p. 2) Os diversos tipos de inovações:

[...] emergem como elemento decisivo de ação organizacional, juntamente com outros elementos como facilidade na obtenção de informação e desenvolvimento de conhecimento, capital abundante e barato, redução em barreiras comerciais, acesso maior a

talento e mão-de-obra, crescente ativismo e conhecimento do consumidor, mudanças tecnológicas e concorrentes mais capazes.

No presente estudo, as tipologias serão explanadas tendo como base o Manual de Oslo em sua 3.^a edição (OCDE, 2005) e SAUSEN et al. (2018). Sendo assim, serão abordados os processos inovativos, organizacionais e o uso do gerenciamento de equipes nas diversas categorias de inovação, na tentativa de impactar positivamente o crescimento da produtividade em diversas áreas.

3.2.2 INOVAÇÕES NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE EQUIPES

Os processos inovativos, sejam eles de quaisquer tipologias, desenvolvidos nas microempresas e pequenas empresas, necessitam de um clima organizacional orientado para a inovação. Segundo King et al. (2017 apud RAMÍREZ, 2019, p. 184) essa necessidade de promover um clima organizacional “[...] permite aos trabalhadores melhorar sua capacidade de gerar e implementar ideias criativas que melhoram o desempenho das organizações”.

A relação dos processos de inovação com a gestão de equipes se vincula em quaisquer tipologias de inovação, e essa vinculação “[...] permite análises extensivas das interações entre diferentes tipos de inovação, em particular da importância da implementação de mudanças organizacionais para tirar proveito de outros tipos de inovações. (OCDE, 2016, p.17).

No entanto, muitos autores discutem a relação de inovação com gestão de equipes dentro da tipologia: comportamental (Sausen, 2018) e da inovação organizacional

(OCDE, 2016). Segundo Sausen (2018) a gestão de equipes está presente na inovação comportamental:

No que se refere as equipes de inovação não se trata simplesmente de uma soma de inovações individuais, mas de uma sinergia baseada na dinâmica de grupo. Ao passo que a inovação gerencial demonstra a boa vontade para mudanças e existe boa vontade de promover novas ideias. (Sausen, 2018, p. 189)

Na perspectiva da inovação organizacional, o Manual de Oslo em sua 3.^a edição (OCDE, 2005, p. 61), diz que “Uma 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.”

Dada a limitação do estudo sobre a gestão de equipes para processos inovativos, faz-se necessário analisar quais problemas e soluções se relacionam com a abordagem e como as equipes de trabalho contribuem e inovam em uma organização. De acordo com Cameli et al. (2006 apud RAMÍREZ, 2019, p. 186), “o comportamento inovador é identificado por meio de uma série de etapas nas quais o trabalhador reconhece um problema e, em seguida, propõe soluções”.

A referida pesquisa, que traz como objetivo mapear processos inovativos nos empreendimentos participantes e o envolvimento da equipe nesses processos dentro do programa *Brasil Mais*, baseando-se na aplicação de uma ferramenta denominada Radar da Inovação. Segundo Silva e Meneguetti (2019, “apresentação”) O radar de inovação:

[...] permite além de avaliar o Grau de Inovação, possibilita a proposição de ações no sentido de apoiar a empresa na implementação de processos de inovação, com a finalidade de viabilizar o alcance de resultados concretos para as empresas participantes, aumentando sua competitividade no mercado, seja através do aumento de receita, redução de custos e/ou aumento de produtividade.

Essa ferramenta é estruturada com questionamentos abertos de dezoito (18) temas e seis (6) dimensões: gerenciamento de indicadores, “marketing”, práticas sustentáveis, gerenciamento das operações, inovação e transformação digital. Através da aplicação do Radar de Inovação foi analisado potenciais oportunidades de melhoras nas empresas.

Como eixo da referida pesquisa e usando como parâmetro a ferramenta Radar de inovação, foi investigado os seguintes temas: gestão de processos, cultura de alta performance, inovação de produtos e serviços e principalmente a cultura da inovação. Todos os temas mencionados apresentaram propriedades para analisar e mensurar o uso da gestão de equipes em atividades de inovação dentro de micro e pequenas empresas no Estado do Acre, principalmente nos segmentos de doceria e academia.

A delimitação e escolha dos temas listados acima (gestão de processos, cultura de alta performance, inovação de produtos e serviços e cultura da inovação) dar-se pela intrínseca relação com a análise da gestão de equipes. Segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020) no

guia da metodologia do programa, o cerne do empreendimento que trabalha com a gestão de processos, cultura de alta performance, inovação de produtos e serviços e cultura de inovação são:

[...] agilidade, produtividade, motivação dos funcionários e métodos modernos, sendo possível disputar de igual para igual com a concorrência. Uma empresa com processos eficazes é, naturalmente, mais eficiente e produtiva (SEBRAE, 2020, p. 24)

Para atingir a cultura de alta performance é preciso que as ações estejam alinhadas aos objetivos da empresa e às demandas do mercado moderno. Para isso, é necessário ter eficácia ao lidar com as questões humanas na gestão de pessoas, ou seja, trabalhar para que os colaboradores atuem para construção de uma companhia de alto valor (SEBRAE, 2020, p. 27).

[...] observar se a empresa desenvolve produtos e serviços somente a partir das percepções internas ou se aplica métodos e ferramentas para interagir com o mercado a fim de identificar analisar e validar novas oportunidades (SEBRAE, 2020, p. 48).

Observar se existe na empresa um ambiente que favorece a criatividade, a sugestão de novas ideias por parte dos colaboradores, se as pessoas trabalham em equipe, se existe ou não autonomia para tomada de decisões em todos os níveis. [...] se os proprietários são muito centralizadores, se conseguem ou não delegar tarefas e aceitar sugestões (SEBRAE, 2020, p. 52).

3.3 METODOLOGIA

Este estudo utiliza métodos de pesquisa quantitativo por meio de coleta de dados. Este processo de coleta ocorreu entre os meses fevereiro a julho de 2021, em dois empreendimentos dos setores de academia e doceria participantes do Programa *Brasil Mais*, onde as empresas foram selecionadas por não adotarem práticas que incluíssem suas equipes em atividades de inovações na busca do aumento da produtividade e competitividade no mercado.

Para investigação dos dados ligados ao questionário Radar de Inovação, optou-se pela técnica da análise quantitativa. Para o processo de análise dos dados mensurados T0 e TF será utilizado o instrumento do tipo survey, segundo Teixeira (2011) o recurso se objetiva “[...] na coleta de dados, amostra probabilística, escalas, testes e medidas, tratamento estatístico na análise dos dados coletados.”

O desenvolvimento da coleta de dados dessa pesquisa deu-se inicialmente pela execução da ferramenta denominada Radar de inovação (questionário) e pela mensuração inicial e final (T0 e TF), que ocorrem respectivamente ao início da jornada (fevereiro) e ao final do processo (julho).

No decorrer das mensurações ocorreu o levantamento de três (3) dados junto ao empresário, que correspondem ao faturamento bruto, custos variáveis e pessoas ocupadas. Este processo de coleta demonstra como resultado o indicador de produtividade por pessoa ocupada.

Para o processo de análise dos dados de mensurações de indicadores e organização dos dados da ferramenta Radar de

inovação dos empreendimentos, utilizou-se a plataforma Microsoft Excel para tabulação dos dados iniciais (T0) e final (TF), toda a amostra do processo de análise e resultados se dará através de gráficos, tabelas e figuras.

O intuito é avaliar a evolução destas empresas (Academia e Doceria) nas dimensões e temas ligados a gestão de equipes, em seguida procedeu-se a comparação dos dados fornecidos, possibilitando a geração de conclusões sobre o aumento do indicador de produtividade das empresas. A investigação em ambos os processos de dados coletados (Radar de inovação e mensuração T0 e TF) se dará através de análise estatísticas comparativas.

No que se refere ao radar de inovação foi observado, interpretado e comparado as questões que se vinculam a gestão de equipes. Logo, serviu de amostra os indicadores e temas ligados a gestão de processos, cultura de alta performance, inovação de produtos e serviços e principalmente a cultura da inovação.

Para examinar o grau de inovação do empreendimento, o radar de inovação do programa *Brasil Mais* organiza dimensões e temas que resultam em níveis de maturidade que vão de 1 a 5. A descrição e característica de cada nível de maturidade depende do tema ou dimensão discutidos.

As análises serão obtidas através do programa Microsoft Office Excel 2016, e na tentativa de complementar a amostra ocorrerá a aplicação dos dados no sistema KNIME Analytics Platform, onde foi utilizado para análise e compreensão dos dados levantados.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em pesquisas mais recentes e levando em consideração o cenário durante a pandemia do COVID - 19 com diversos decretos de descontinuação de atividades, limitação aos atendimentos presenciais, e uma crise econômica e social que atingiu todo o país, a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) em 2020, considera que o segmento de panificação e confeitaria conseguiu minimizar os grandes efeitos colaterais da crise, frente aos demais setores.

De acordo com o ABIP, os dados permitiram inferir uma queda no segmento da ordem de 3,3%, em 2020 (sem descontar a inflação). Números relevantes, porém, brandos diante da profunda recessão enfrentada pelo Brasil. O setor conseguiu faturar em 2020: R\$ 91,94 bilhões.

Já o setor de Academia no relatório mais recente da IHRSA Global Report 2019, demonstra que o setor no Brasil detinha um faturamento com movimentação de mais de U\$2 bilhões de dólares, atrás de Estados Unidos e Canadá, sendo o segundo maior mercado do mundo, além de ocupar a terceira posição no ranking.

Apesar da positividade apresentada nos dados acima do ano de 2019, o segmento de academia nos anos 2020/2021 foi um dos mais afetados pela pandemia da COVID – 19, fato esse justificado pela limitação dos atendimentos presenciais.

Os resultados deste estudo, cujo objetivo foi analisar o desempenho de micro e pequenas empresas que durante a jornada de inovação do programa *Brasil Mais*, envolveram e incluíram práticas de gestão de equipes para desenvolver os colaboradores, motivando-os para atingir melhores resultados.

Para tal, procurou-se comparar os resultados do radar de inovação de dois empreendimentos dos segmentos de doceria e academia, além de analisar o processo de mensurações de indicadores inicial (T0) e final.

Figura 1 - Mensurações inicial (T0) e final (TF) do empreendimento do segmento Doceria

Mensurações de indicadores - Produtividade do trabalho			
Mensuração Inicial (T0)		Mensuração Final (TF)	
Faturamento Bruto	R\$ 63.883,00	Faturamento Bruto	R\$ 54.609,97
Custos Variáveis	R\$ 49.236,00	Custos Variáveis	R\$ 23.621,66
Pessoas Ocupadas	11	Pessoas Ocupadas	9

Fonte: próprio autor, 2021.

Figura 2 - Mensuração inicial (T0) e final (TF) do empreendimento do segmento Academia

Mensurações de indicadores - Produtividade do trabalho			
Mensuração Inicial (T0)		Mensuração Final (TF)	
Faturamento Bruto	R\$ 7.990,00	Faturamento Bruto	R\$ 19.283,00
Custos Variáveis	R\$ 2.890,00	Custos Variáveis	R\$ 3.089,00
Pessoas Ocupadas	8	Pessoas Ocupadas	10

Fonte: próprio autor, 2021.

Fica evidente que os dois empreendimentos analisados durante o programa *Brasil Mais* aumentaram de forma significativa os indicadores de produtividade. O empreendimento do segmento de doceria iniciou o programa com mensuração de indicadores inicial de R\$ 1.331,55 e concluiu com mensuração de indicadores final em R\$ 3.443,15 (Figura 3) tendo um aumento de 158% da taxa de produtividade.

Já o empreendimento do segmento academia iniciou o programa com mensuração em R\$ 637,50 e conclui com mensuração final igual a R\$ 1.619,40 (Figura 4) com aumento de 154% da taxa.

Analisando a Figura 1 percebe-se que o empreendimento do segmento Doceria teve uma redução nos indicadores ligados a faturamento bruto, que representa tudo aquilo que foi arrecadado em suas vendas e serviços prestados.

As pessoas ocupadas representam os indivíduos que apresentam alguma relação com a organização, ao observar tal dado percebe-se que também reduziu, esse processo ocorreu devido ao fechamento do mercado e limitação das atividades.

Já os custos variáveis (são os valores que se alteram conforme o fluxo da empresa) se reduziram ocasionando um aumento na taxa de produtividade de trabalho. Essa redução foi possível devido a reorganização das atividades e dos processos da empresa.

No processo de análise da Figura 2, o empreendimento do segmento de academia teve uma significativa evolução nos indicadores coletados. O faturamento bruto teve um aumento devido a inclusão de novas modalidades de atividade físicas, os custos variáveis ao serem analisados, tendo como eixo o faturamento, tiveram uma redução significativa também, processo esse justificado pela reorganização das atribuições dos colaboradores, já no indicador de pessoas ocupadas ocorreu um aumento devido as novas modalidades acrescidas no empreendimento, necessitando de pessoal qualificado.

Os resultados obtidos demonstram que os empreendimentos incluíram em suas atividades a cultura de inovação e atividades com foco em redução de custos, porém

para objeto de estudos necessita-se compreender quais ações e inovações organizacionais o empreendimento desenvolveu para integrar a equipe em processos de inovação e ações de incentivo a participação do colaborador nos negócios, sendo necessário o processo de análise da ferramenta denominada Radar de inovação.

Figura 3 - Comparação Radar de Inovação (doceria)



Fonte: próprio autor

Figura 4 - Comparação Radar de Inovação (academia)



Fonte: próprio autor.

Como é possível verificar nas Figuras 5 e 6, os temas gestão de processos, cultura de alta performance, inovação de produto e serviços e cultura de inovação, foram analisados na tentativa de comprovar que os dados de mensuração inicial (T0) e mensuração final (TF) dos empreendimentos tiveram aumento devido a uma boa gestão de equipes.

Nas duas empresas os índices comparativos (graus) se mantiveram ou aumentaram através de ações de inclusão e/ou envolvimento dos colaboradores. Os resultados alcançados demonstram que a mentalidade dos empreendedores analisados se tornou mais inclusiva e flexível frente aos colaboradores.

A escolha do tema gestão de processos para análise da gestão de equipes debate-se com os aspectos levantados no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020) Guia da metodologia do programa *Brasil Mais* que levanta que o empreendimento que desenvolve a gestão de processos tem eixos focados na produtividade, na motivação dos funcionários, sendo naturalmente uma empresa mais eficiente.

Ao iniciar a metodologia do programa, as duas empresas levantaram que os principais gargalos estavam relacionados a motivação dos colaboradores ou problemas internos que se relacionavam a equipe, os colaboradores se sentiam desmotivados por questões salariais ou até com receio de receber demissão pelo fechamento do mercado ocasionado pela pandemia COVID – 19.

Como forma de solucionar o problema mencionado, foi indicado reuniões periódicas e atividades de interações com objetivo de envolver a equipe nos informes do empreendimento e processos de compreensão (Empresário e colaborador).

Como podemos observar na Figura 5, a doceria no início da jornada de inovação já conservava uma boa mentalidade em relação a gestão de processos, mantendo o grau do tema em 4, demonstrando que a empresa adota práticas de monitoramento, melhoria e motivação para aumentar a eficiência e obter melhores resultados. Já a Academia teve uma evolução no aspecto observado, saindo do grau 3 para o 4 (Figura 6), essa

evolução foi possível devido a inclusão dos colaboradores nas atividades do empreendimento, reuniões semanais e capacitações gratuitas para os colaboradores.

Atrelado a gestão de processo, a cultura de alto desempenho avalia questões de bonificações e/ou premiações na tentativa de motivar os colaboradores a alcançar grandes resultados. Como é possível verificar na Figura 5, o empreendimento do segmento Doceria saltou do grau 1 para 4, essa evolução foi possível após se propor como solução do problema (desmotivação da equipe) uma bonificação por faixa de faturamento, neste processo além do salário a empresa investia certa quantia (remuneração extra) dependendo da taxa de faturamento.

Esta ação foi testada, validada e implantada no empreendimento e que trouxe bons resultados e justificando o aumento da taxa de produtividade demonstrado na Figura 3. Já o empreendimento do segmento da Academia se manteve no grau 3 (Figura 6), demonstrando adotar práticas de pagamento de recompensas ou premiações, porém ao início da metodologia a empresa realizava recompensa apenas para alguns colaboradores e ao final realizava para todos os atores envolvidos no empreendimento.

A adição do tema inovação de produtos e serviços para análise, debate-se com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020) no Guia da metodologia, que traz a análise de um todo, o quanto as ações do empreendimento e ações internas contribuíram para adição de novos produtos e serviços e a relação que a equipe interna desenvolveu neste processo. Com a adoção de reuniões semanais com a equipe nas atividades do empreendimento a

empresa do segmento de Academia desenvolveu novas modalidades de danças e musculação, esse processo anteriormente não acontecia devido a vários fatores, entre eles a falta de planejamento, ausência de pessoas qualificadas, falta de equipamentos/materiais.

Durante a execução do programa o empreendimento realizou encontros e reuniões com a equipe de atendimento ao cliente, ocasionando a implantação das modalidades, para auxiliar o processo a empresa prototipou/testou com o cliente e equipe, validou e implantou a solução proposta. Já a empresa do segmento de Doceria, apresentou um novo modelo de negócio inovador (abertura de uma franquia) reconhecido e valorizado pelos clientes, mantendo o grau 4. Ao identificar a oportunidade de ampliar sua atuação no mercado, a empresa referenciada teve o apoio da consultoria do SEBRAE no planejamento da expansão em 3 novas unidades do negócio.

Por fim, ocorreu a análise do tema cultura de inovação, este processo traz como objetivo compreender as atitudes e comportamentos dos colaboradores em relação a novas ideias e empreendedorismo. Ambas as empresas do segmento de Academia e Doceria, mesmo com a desmotivação dos colaboradores buscaram criar ou manter um ambiente favorável ao desenvolvimento ou melhoramento de ideias.

O empreendimento do segmento de doceria evoluiu o grau de cultura de inovação, melhorando o trabalho em equipe, a implantação de ideias e a abertura para criatividade em ações do dia a dia do empreendimento ou desenvolvimento de produtos. Já a empresa do segmento de Academia manteve o grau em 3, desenvolvendo um processo contínuo de autonomia e trabalho em equipe e aberta a novas propostas de ideias.

Figura 5 - Comparativo do Radar Inicial e Final do empreendimento Doceria.

Empresa do segmento Doceria		
Temas	Radar 01	Radar 02
Gestao por Indicadores	3.00	3.67
Gestao das Operações	2.67	3.67
Marketing	3.00	2.67
Praticas Sustentáveis	2.00	1.33
Praticas Inovação	3.00	3.33
Transformação Digital	3.67	3.33

Fonte: próprio autor, 2021

Figura 6 - Comparativo do Radar Inicial e Final do empreendimento Academia

Empresa do segmento Academia		
Temas	Radar 01	Radar 02
Gestao por Indicadores	1.67	3.33
Gestao das Operações	2.33	3.33
Marketing	1.33	1.33
Praticas Sustentáveis	1.33	1.33
Praticas Inovação	3.00	3.33
Transformação Digital	2.67	3.00

Fonte: próprio autor, 2021

O presente estudo também realizou uma análise dos temas gerais do Radar de inovação observando uma comparação do ciclo 01 e 02 das empresas pesquisadas. Conforme observado nas Figuras 7 e 8, as alterações em cada tema são pequenas, entretanto, mostra-se significativas quando analisadas as Figuras 9 e 10, evidenciando um comparativo dos resultados positivos e negativos dos empreendimentos.

De modo geral o empreendimento do segmento de doceria manteve uma linearidade no comparativo da Ferramenta Radar de Inovação 01 e 02 (Figura 9), apenas tendo queda nos graus dos temas ‘Marketing’ e em ações de sustentabilidade. No que diz respeito a Marketing, foi analisado que a troca da empresa que administrava as redes da empresa comprometeu os resultados do indicador referenciado (Marketing), pois no período da pesquisa o empreendimento estava analisando se a troca trouxe retorno financeiros.

Já no que diz respeito a práticas sustentáveis o empreendimento deixou de realizar ações relacionadas a redução de desperdício de alimentos, pois o aumento da demanda dificultou o processo de monitoramento dessa ação, ao final do programa a empresa estava se reorganizando para voltar o processo de monitoramento do tema. Quando analisado o radar de inovação (Figura 10) do empreendimento do segmento de Academia, compreende-se que também ocorre uma linearidade no comparativo, apresentando nenhuma queda nos temas abordados.

Este processo felizmente ocorreu devido a inclusão de toda a equipe nas atividades ligadas ao programa, anteriormente as atividades eram centradas nos empresários, ao fim do programa o empreendimento delegou tarefas e ações dentro do empreendimento para toda a equipe, promovendo uma boa gestão na organização.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados, constatou-se que as duas empresas analisadas apresentaram melhoras significativas,

como por exemplo, a inclusão da equipe nas ações da organização, a adição das ideias dos colaboradores em processos de inovação, esses processos de melhoras foram principalmente nos temas de cultura de inovação e nos aspectos ligados a gestão de equipes, ações essas que se justificam com aumento da produtividade.

A abordagem mediada durante a aplicação da metodologia do programa *Brasil Mais* faz com que o empresário(a) reflita e analise aspectos e estratégias que os fazem crescer e se diferenciar no mercado, buscando aumentar o faturamento, reduzir os custos ou administrar de forma correta as pessoas ocupadas.

Ao verificar a problemática da pesquisa, mencionada na introdução deste estudo, observa-se que as equipes de trabalho quando motivadas e gerenciadas de forma correta e precisa contribuem de forma positiva para um bom clima organizacional, esse processo é exemplificado em ambos os empreendimentos analisados, ocasionando bons resultados.

Consequentemente, os empresários devem buscar constantemente promover ações que valorizem a constância de um bom clima organizacional, oferecendo capacitações, momentos de descontrações, bonificações, recompensas entre outros, além de tais ações os responsáveis do empreendimento devem estar constantemente se capacitando em abordagens ligadas a gestão de pessoas, caso planeje manter competitividade de seu negócio.

Em relação à contribuição das equipes na prática da pesquisa e na execução da metodologia durante o programa, demonstram que efetivamente a metodologia se torna mais ativa

quando a empresa busca envolver os colaboradores nos encontros do programa.

Desta forma, recomenda-se aos empresários participantes do programa *Brasil Mais* a inclusão das equipes durante as atividades, objetivando a construção de um clima e cultura de trabalhos voltados a inovação.

A contribuição do colaborador em operações na empresa, em especial de inovações são evidenciados no empreendimento do segmento de Academia onde o empreendimento atualmente tem a gestão compartilhada, envolvendo e dividindo diversas ações de gerenciamento entre a equipe, onde anteriormente era centrada nos proprietários.

Desta maneira, podemos concluir que os empreendimentos participantes do programa *Brasil Mais* no Estado do Acre analisados ao incluir suas equipes em atividades de inovação conseguiram gerar impactos e resultados positivos, possibilitando mudanças internas gerando um ambiente favorável a inovação.

3.6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Hélio et al. *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymar, 2011. 137 p. ISBN 978- 85-7841-773-4. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>. Acesso em: 25 set. 2021.

DOS SANTOS, Adriana et al. *INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SCHUMPETER*, 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/9014>. Acesso em: 24 set. 2021.

LOPES, Daniel et al. Inovação: Conceitos, Metodologias E Aplicabilidade. Articulando Um Construto À Formulação De Políticas Públicas – Uma Reflexão Sobre A Lei De Inovação De Minas Gerais, [S. l.], p. 01-24, 2008. Disponível em: https://core.ac.uk/display/6519751?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1. Acesso em: 25 set. 2021.

OECD. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução de Flávia Gouveia. 3. Ed. Brasília: Finep, 2005.

RAMÍREZ, Manuel et al. O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com suas equipes de trabalho para um clima de inovação. Revista de Administração de Empresas I FGV EAESP, São Paulo, p. 183 - 194, 25 nov. 2019.

SANTOS, Gilmar; CAMPOS, Fernando. Uma abordagem de inovação incremental em serviços de TI. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Santa Bárbara d'Oeste-SP, p. 139-161, 11 jun. 2010. DOI <https://doi.org/10.15675/gepros.v0i2.318>. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/318/307>. Acesso em: 25 set. 2021.

SAUSEN, Fabiane; et al. Tipologias de inovação: Um estudo exploratório em organizações empreendedoras, Passo fundo, p. 183-202, 1 nov. 2018.

SILVA, Valéria; MENEGUETTI, Dionatas. Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado do Acre, Amazônia Ocidental. Apresentação, Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 18 jul. 2019.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Guia da metodologia e ferramentas – Encontro 01. Unidade de inovação UI, Brasília, DF, 2020.

Teixeira, E. B. (2011). A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais.

Desenvolvimento Em Questão, 1(2), 177–201.
<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2003.2.177-201>. Acesso em 08/10/2021.

Yang, Y., & Konrad, A. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062 – 1083. Doi: 10.1002/job.724.



IGOR DE ASSIS WESEM
igor.wesemm@gmail.com

Bacharel em Sistemas de Informação pela Faculdade Meta (FAMETA, 2017). Especialista em Governança de Tecnologia da Informação pela Universidade Cruzeiro do Sul (2019). Atuando como Agente Local de Inovação – SEBRAE/AC.

4

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DIGITAL NO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM RIO BRANCO - ACRE

Resumo

O objetivo do presente artigo é demonstrar a evolução de uma empresa do segmento de locação de imóveis, quanto a temática inovação de marketing, uma das estratégias fundamentais em tempos de pandemia. Para isso, utilizou-se a metodologia do tipo qualitativa e quantitativa, dispondo como base a ferramenta denominada radar de inovação e os indicadores de produtividade. Os dados coletados contribuirão para embasar na tomada de decisões sobre as ações a serem implementadas para melhorar o desempenho na área. Os principais resultados obtidos foram a melhora nos indicadores de produtividade da empresa por pessoa ocupada, nos indicadores de marketing, na gestão dos processos internos da empresa, nas práticas de inovação e na transformação digital. Dessa forma, as ações executadas para o avanço do marketing foram a criação de um planejamento de marketing, capacitação de ferramentas para a criação de artes e esboços com foco em divulgação nas redes sociais, além de teste com clientes e locatários da empresa. As melhorias são frutos do acompanhamento realizado pelo agente local de inovação juntamente com a empresa participante do Programa Brasil.

Palavras-chave: inovação; marketing; radar de inovação; indicadores de produtividade; mensuração.

Abstract

The purpose of this article is to demonstrate the evolution of a company in the real estate leasing segment, regarding the theme of marketing innovation, one of the fundamental strategies in times of a pandemic. For this, a qualitative and quantitative methodology was used, using the tool called innovation radar and productivity indicators as a basis. The data collected

contributed to support decision-making on the actions to be implemented to improve performance in the area. The main results obtained were the improvement in the company's productivity indicators per person employed, in marketing indicators, in the management of the company's internal processes, in innovation practices and in digital transformation. In this way, the actions taken to advance marketing were the creation of a marketing plan, training of tools for the creation of arts and sketches with a focus on dissemination on social networks, in addition to testing with customers and company tenants. The improvements are the result of monitoring carried out by the local innovation agent together with the company participating in the Brazil Program.

Key words: *innovation; marketing; innovation radar; productivity indicators; measurement.*

4.1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é mostrar a importância do marketing digital em uma empresa atuante no setor de locação de imóveis na cidade de Rio Branco – Ac. Através do programa *Brasil Mais*, houve a evolução quanto as formas de divulgação dos espaços disponíveis para locação, com base nas dificuldades da empresa em divulgar seus espaços a partir de plataformas digitais de marketing.

O marketing ultimamente, tem sido ponto crucial para diversas empresas que buscam estratégias para divulgar os produtos e serviços, atrair novos clientes e concretizar vendas. Da mesma forma que é de suma importância, também é uma dificuldade que muitos empresários demonstram, principalmente aqueles com idade mais avançada e que não

possuem tanta afinidade com as ferramentas digitais.

Dessa forma, para que seja compreendido mais facilmente, é necessário entender o conceito de inovação, base para todo empreendedor que enxerga a sua empresa em um patamar diferente. Neste sentido, elegeu-se a inovação em marketing com eixo principal a ser explorado neste artigo.

Durante o debate será designado espaços para o conhecimento sobre a ferramenta radar de inovação que engloba dimensões e temas. Essa ferramenta auxilia o empresário a refletir pontos a serem melhorados dentro do empreendimento. Além disso, ainda será abordado uma metodologia que trata das características da pesquisa científica e o tratamento dos dados utilizados durante a execução do Programa *Brasil Mais*, dentre eles a taxa de produtividade de trabalho.

Como este estudo engloba mensuração e comparativo de dados, foi utilizado tabulação no formato de planilhas Excel, com diversos dados do radar de inovação da metodologia abordada durante o programa: dimensões, temas, faturamento bruto, custos variáveis, pessoas ocupadas e resultados de cálculo de produtividade. Consequentemente, por meio das tabulações haverá uma análise dos dados coletados para apresentação dos resultados da empresa.

4.2 DESENVOLVIMENTO

4.2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação é um processo que vem ganhando cada vez mais importância nas empresas que buscam formas de se

manterem firmas no mundo dos negócios. Segundo Araújo *et al* (2017), a inovação possibilita a abertura e a integração de empreendimentos no mercado, mesmo durante a pandemia, além de estimular a competitividade, um aspecto essencial.

A inovação envolve diversos aspectos e abordagens que podem definir resultados positivos ou negativos de um empreendimento. “Inovar não é somente desenvolver algo novo ou melhorar algo existente. Inovar pode ser produzir conhecimento com valor agregado refletido em bens ou serviços e que possa gerar um fluxo de capital financeiro positivo para a organização” (ARAÚJO *et al*, 2017, p. 99).

Para Schumpeter (1934, p. 76), a inovação está ligada “[...] à introdução de um novo produto no mercado diferente dos já existentes, requerendo uma nova técnica de produção e criando a possibilidade de abertura de um novo mercado”. Complementando as palavras do autor, Araújo *et al* (2017, p. 34) esclarece que “a inovação pode ser considerada a fonte da juventude das empresas”.

Quando se refere a inovação, compreende-se, muitas vezes, de forma errônea, como algo somente novo ou relacionado a tecnologia da informação. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2015, p. 22) esse conceito vai além: “Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

No que diz respeito as categorias de inovação, destaca-se um conjunto de variedades que evidenciam mudanças nas atividades das empresas. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2015, p. 23), a inovação se divide em quatro tipos:

“[...] inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing”.

A inovação de produto pode ser vista como decorrência de um desenvolvimento tecnológico que desfruta das oportunidades que o mercado dispõe e gera resultados positivos. Conforme descreve o Manual de Oslo (OCDE, 2015, p. 23), a conceituação de inovação de produtos se relaciona:

[...] à 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.

Assim como o processo de inovação de produtos, a inovação de processos é resumida em uma introdução de um método, distribuição nova ou melhorado que envolve uma ordenação de atividades em uma organização. De acordo com Catalão (2012, p. 112), a inovação em processos está “[...] na capacidade de tornar a produção mais eficiente, através de melhoria de qualidade (do processo ou do *output*) ou da redução dos custos de produção”.

Outra categoria de inovação é a organizacional, consistindo na implantação de um mecanismo de organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos que possam trazer benefícios para um indivíduo ou grupo de pessoas em uma organização. Para Tidd *et al* (2003, p. 128), “a inovação organizacional é o processo de converter as oportunidades em novas ideias e colocar essas ideias em prática”.

Assim como os tipos referenciados acima, os processos

de inovação de marketing podem melhorar os resultados de uma organização. Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2015, p. 24): “uma 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”.

Quando se fala em inovação, existe um leque de ferramentas capazes de auxiliar empresas e instituições nos processos de captação de informações. Uma delas é o radar de inovação,

[...] pode efetivamente ser utilizado como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva à medida que aponta as dimensões que têm sido pouco exploradas e que podem vir a constituir-se num diferencial competitivo. (CARVALHO, G., SILVA, PÓVOA, CARVALHO, H., [201-], p. 164).

Dessa forma, a metodologia abordada durante o Programa *Brasil Mais* define o radar de inovação em seis dimensões: gestão por indicadores, gestão das operações, transformação digital, prática de inovação, marketing e práticas sustentáveis.

Quando se fala em gestão por indicadores o objetivo é ter informações que possam ser utilizadas na tomada de decisão. Um dos indicadores analisados é o financeiro, que se mostra um gargalo pela falta de entendimento dos empresários da necessidade de separação das contas físicas e jurídicas e de uma boa gestão do fluxo de caixa, falta de controle que compromete a sustentabilidade da empresa.

Em contraposto, a gestão das operações está ligada diretamente com a organização interna da empresa, suas movimentações e os colaboradores envolvidos. Para Brandão (2021, p. 2):

A gestão de operações é uma prática que envolve o planejamento, execução e monitoramento de ações dentro de uma empresa. Trata-se de uma atividade que pode ser realizada nos mais diversos setores, com o objetivo de aprimorar o desempenho dos processos internos, aumentando sua eficiência e produtividade.

Na transformação digital, um dos pontos chaves para as empresas que atuam a partir dos anos 2000, é ser inovador quanto ao uso de tecnologias, tornar-se mais moderno e acompanhar os avanços tecnológicos que estão em constante evolução. Conforme afirma Patel [201-], a transformação digital seria a forma das novas tecnologias promoverem melhorias como um todo para a organização e que possam auxiliar nos resultados da empresa.

A prática de inovação é indispensável para as empresas que buscam crescer no comércio brasileiro, pois a todo instante, o mercado está em constante atualização de produtos e ideias. Muitos empresários consideram que a prática de inovação seria apenas a criação de algo novo para se tornar inovativo dentro da empresa.

Mas para Campos (2019), a prática de inovação pode muito bem ser a inclusão do trabalho com base em algo que já existe para depois converter em uma solução melhorada em produtos ou serviços que possam beneficiar a empresa.

Sobre o marketing, investimentos voltados para a

promoção da empresa no mundo digital são cada vez mais essenciais para empresas atraírem e estarem mais próximas de seus clientes. Segundo Rosa (2013, p. 10), “o marketing permite que a empresa projete todas as suas ações, buscando uma aproximação e uma maior integração entre o cliente e a empresa.”

Por conseguinte, o tema *práticas sustentáveis* tem sua importância, mas que na realidade não possui um nível de atenção pelas empresas. Segundo a revista Exame (2021) em uma entrevista realizada no Brasil, cerca de 60% dos empresários brasileiros não demonstram interesse na adoção de atitudes e estratégias sustentáveis.

Relacionado diretamente ao radar de inovação, para cálculo de produtividade de forma mais precisa, utiliza-se três dados importantes: faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas.

Como forma de entendimento, o faturamento é o valor correspondente à venda das empresas sobre produtos e serviços que oferecem. Existem dois tipos de faturamento: bruto e líquido. O faturamento bruto é o total faturado/vendido pela empresa em determinado tempo. Já o líquido é o valor do faturamento bruto diminuído a deduções de vendas e impostos cobrados em cada operação da empresa.

Partindo para o pressuposto de custos, assunto de maior dificuldade e oscilação para as empresas, por falta de controle dos gastos, são os custos ligados diretamente ao volume de vendas. Para Lopes e Carvalho ([201-], p. 17), “Custos variáveis são aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida, e cuja duração é igual ou menor que o ciclo de produção (curto prazo).”

4.2.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a referente pesquisa foi de característica qualitativa e quantitativa, com interligação do tipo exploratória, na qual os dados e informações foram solicitados, mensurados e registrados. Para Flick (2009, p. 33):

A pesquisa qualitativa dirige-se a análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Consequentemente, a pesquisa qualitativa ocupa uma posição estratégica para traçar diversas áreas no sentido de transformá-las em programas de pesquisa, mantendo a flexibilidade necessária em relação aos seus objetos e tarefas.

O ponto chave da pesquisa foi um empreendimento do setor de locação de imóveis, que será identificada durante o artigo como empresa A, localizada no centro de Rio Branco, AC. Durante o estudo, foram utilizadas como ferramentas para auxiliar o trabalho: o radar de inovação, a taxa de produtividade do trabalho e a plataforma digital Microsoft Excel para tabulação dos dados e melhor visualização e entendimento dos benefícios que o marketing trouxe para a organização.

Referente a mensuração dos resultados obtidos durante o programa, utilizou-se como ferramenta o radar de inovação, envolvendo todas as seis dimensões. A partir dessa ferramenta foi possível tabular os resultados obtidos por meio da comparação das duas mensurações dos indicadores de produtividade, possibilitando chegar a conclusões dos benefícios que impulsionaram o empreendimento.

Para a coleta de informações, o radar de inovação foi trabalhado em duas etapas. Na primeira etapa, a partir do levantamento das informações iniciais, tem-se um diagnóstico da situação/estágio atual em que a empresa se encontra. Após a segunda aplicação do radar, com as informações lançadas no Sistema ALI, é gerado um relatório, onde pode-se verificar o grau de desempenho quanto aos temas e indicadores trabalhados.

Na coleta das informações, primeiramente, executou-se o primeiro radar de inovação (iniciado em março e finalizado em outubro de 2021) e mensuração do indicador de produtividade (T0 e TF). O radar conta com seis dimensões e dezoito temas de inúmeras áreas como sustentabilidade, gestão de processos e presença digital e temática de inovação. O radar de inovação serve para ter uma primeira análise da empresa em relações aos seus processos internos e externos.

Para o referente trabalho, foram utilizados apenas os seguintes indicadores: gestão por indicadores, marketing, inovação e transformação digital. Além disso, foram trabalhados os temas: satisfação do cliente, formação de preços, publicidade, inovação de processos, digitalização interna, presença digital.

A não utilização de todos os indicadores deu-se pelo fato de os citados acima serem pontos específicos para a área de inovação de marketing na empresa. Posteriormente, foi solicitado da empresa três dados para a mensuração (T0 e TF): faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas para cálculo do indicador de produtividade e avaliação dos dados.

Para a tabulação de dados utilizou-se a plataforma Excel. Para análise dos dados, afim de avaliar se houve evolução no

desempenho do marketing digital da empresa, foi feita a comparação das duas mensurações do radar de inovação envolvendo diretamente os indicadores de produtividade (variam no valor entre 1 e 5. Por exemplo, o indicador de marketing da empresa no primeiro radar foi de 2,00 e dobrou esse quantitativo na segunda mensuração, ou seja, 4,00 e aumento de 100% do indicador em relação ao valor inicial.

4.2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo o levantamento mais recente do Painel do Mercado Imobiliário (PMI) ocorrido no ano de 2021 pela Plataforma Kenlo, o setor de locação de imóveis teve um aumento de 40,3% em aluguéis no período do ano de 2021 (comparado ao mesmo período do ano de 2020). A coleta dos dados foi conduzida com 8,4 mil imobiliárias e 51 mil corretores de imóveis cadastrados na plataforma no campo nacional e o resultado mostra incremento de forças no segmento.

O presente estudo teve como objetivo principal apresentar a evolução da empresa do segmento de locação de imóveis quanto aos seus indicadores, principalmente a dimensão ligada ao indicador de marketing, um dos pontos de maior destaque no diagnóstico dos resultados (Radar de inovação), que demonstra a maturidade de uma empresa ligada aos temas de publicidade, formação de preço e satisfação do cliente. Outro objetivo é analisar e comparar os resultados das mensurações inicial e final (T0 e TF) realizadas durante o ciclo 1 do Programa *Brasil Mais*.

Para melhor compreensão, indicadores, sejam eles de financeiro, marketing, operacional e inovação, são unidades com foco na mensuração dos dados que determinam a posição ou a

realidade da organização. Indicador é um elemento que possui como objetivo apontar ou mostrar algo a alguém, expressando o desempenho de processos durante um período e/ou impondo ações. (MAIS RETORNO, 2019, p. 17).

Gráfico 1 – Resultados das dimensões com foco no marketing

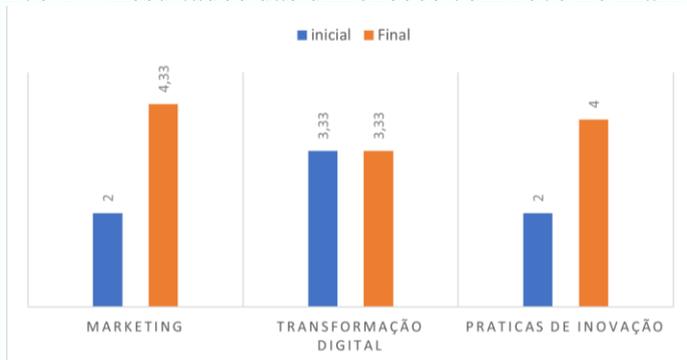
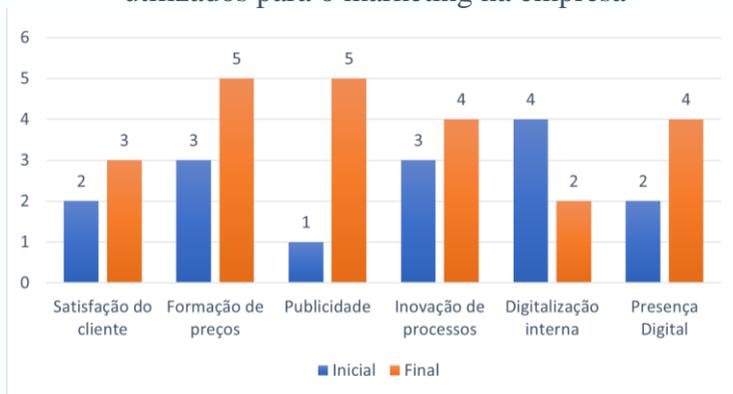


Gráfico 2 – Comparativo dos resultados de níveis utilizados para o marketing na empresa



Fonte: próprio autor.

Através da coleta e da análise dos dados, compreende-se que os resultados da dimensão inovação de marketing (Gráfico 1) no primeiro Radar de inovação executado durante o primeiro

contato com a empresa foram baixos para satisfação dos clientes (Gráfico 2), apresentando o nível 2, esse tema se debate aos serviços oferecidos pela empresa devido ao meio informal de pós-venda realizado pela empresa.

Por não divulgar os espaços disponíveis para alocação e nem os já alocados como forma de atrativo de clientes, a empresa no tema publicidade apresentou grau inicial 1 (Gráfico 2). Já sobre o tema formação de preços (Gráfico 2), o grau da empresa foi de alto nível, pelo fato da responsável pelo empreendimento ter todo o conhecimento referente à valores financeiros de custos e lucratividade.

À princípio, a primeira coleta de informações relacionada às dimensões e aos temas ligados e utilizados nas pesquisas apontaram resultados insatisfatórios para uma empresa que tinha como objetivo resolver o preenchimento dos quatros espaços disponíveis para locação no ambiente, esses resultados eram demonstrados, entre muitos fatores, pelo faturamento baixo, a não presença digital nas redes de comunicação, falta de um planejamento de marketing e a mistura da rede pessoal com a profissional.

A partir da segunda coleta de informações, houve uma melhora quanto aos indicadores de marketing, práticas de inovação e transformação digital dentro da empresa no qual alguns alcançaram além das expectativas reais, conforme o Gráfico 1, esse processo foi capaz, devido principalmente a mudança de mentalidade dos integrantes do empreendimento. Ao debater os indicadores, os empresários analisaram e perceberam a necessidade de se adaptar ao mercado.

O marketing representa uma forma de estar mais “visível” no mundo externo. Para Kerin et al. (2011),

“marketing é descobrir necessidades dos potenciais consumidores”. Isso só comprova o quanto foi uma necessidade que a empresa A demonstrou. Na primeira mensuração o resultado foi de apenas 2,0. O nível apresentado, demonstra que a empresa não tinha a prática de divulgar em nenhuma mídia os espaços disponíveis para locação e que não realizava pesquisas formais sobre a satisfação e necessidade dos clientes.

A maioria dos temas e dimensões trabalhadas caminham diretamente com o foco da pesquisa (Marketing), entre eles o tema de publicidade, o qual demonstra grande crescimento ao comparar Radar inicial e final (Gráfico 2), ao se mencionar publicidade refere-se às divulgações e à presença no mercado por meio de marketing. Nesse tema, o empreendimento saiu de grau 2 (1º coleta de dados) para grau 4 (2º coleta de dados). Esse processo de evolução foi possível devido a ampliação da necessidade de inovar dos empresários e estar no mercado através dos canais disponíveis (Instagram, WhatsApp, Facebook, Google ADS), capacitações, treinamentos, busca de tutoriais, entre outras ações.

Já no tema formação de preços (Gráfico 2), a empresa demonstrou controle total das operações ligadas ao tema, demonstrando, ao final do Programa, a evolução saindo do grau 3 para 5, processo esse justificado pela busca do conhecimento dos responsáveis da organização. De início o empreendimento já apresentava maturidade a respeito do tema e no grau 3 compreende-se que ao decorrer do programa o empreendimento só potencializou ações em cima do tema.

Inicialmente, era perceptível que a inovação de marketing na empresa era bastante precária, pois não existia uma

diferenciação da rede social pessoal da empresária e a rede social da empresa. Outro aspecto perceptível nos primeiros encontros foi a ausência de uma padronização das postagens realizadas e, além disso, a responsável pelo empreendimento não tinha indicadores relacionados ao perfil dos clientes que seguiam a rede social do empreendimento.

Atualmente, o marketing está no auge e é peça de extrema importância para empresas com sucesso, por isso houve a necessidade da empresa melhorar nesse aspecto. O comparativo no Gráfico 1 demonstra que a dimensão marketing foi uma das que mais evoluíram durante a execução dos nove encontros do Programa *Brasil Mais*.

Isso deu-se pelo esforço da responsável da organização em se empenhar primeiramente em definir a rede social exclusiva e depois iniciar a criação de artes para postagem nas redes sociais. Foi com persistência e muito aprendizado que, a partir da divulgação nas redes sociais, a empresa conseguiu local os espaços disponíveis, mesmo em tempos de crise econômica e pandemia da COVID-19.

As práticas de inovação representam as formas que a empresa utiliza para se destacar no mercado quanto à inovação. A empresa trabalhada em questão apresentou, na primeira execução da ferramenta Radar de inovação, resultado de grau 2 (Gráfico 1), onde a organização não dava ênfase em inovação de produtos e serviços, principalmente por falta de conhecimento.

Ao final do programa, o empreendimento aumentou o grau de 2 (1ª coleta) para 4 (2ª coleta), onde demonstrou organizar os processos internos relacionados ao ambiente e estratégias para atrativo de clientes das pessoas já localadas na

empresa. Esse resultado foi possível devido às capacitações realizadas durante o programa, como curso e oficinas da própria plataforma do SEBRAE e obrigatoriedade de buscar melhorias no marketing do empreendimento.

Sobre o tema de inovação de processos (Gráfico 2), a empresa manteve-se no grau de nível 4. Nessa pesquisa considera-se que a inclusão e ações de inovação implantadas são consideradas inovações de processos onde, anteriormente, tais processos não ocorriam por diversos fatores, entre eles e, principalmente, a falta de conhecimento para trabalhar as atividades de marketing.

Outra dimensão conectada diretamente com o marketing é a transformação digital (Gráfico 1). Para Rogers (2017, p. 56) “transformação digital é a inovação: processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado”. Na primeira coleta de dados realizada através da ferramenta Radar de inovação no período de 25 de março de 2021, a dimensão transformação digital da empresa possuía bons resultados nos temas digitalização interna (Gráfico 2), apresentando grau 5, ou seja, tinha um *software* completo de gestão, em que se gerenciava todo o negócio.

Já no tema presença digital, a empresa teve baixos níveis, apresentando grau 2, devido a pouco ou a nenhuma utilização do uso ferramentas e plataformas de internet para marketing e inovações. Com a aplicação do segundo Radar de inovação ao final do programa, a empresa reduziu o nível de maturidade no tema de digitalização interna.

Esse processo ocorreu pois o empreendimento não conseguiu se adaptar ao sistema e no período da coleta (Outubro 2021) estavam com sistema inapto para uso, fazendo assim a

queda do tema analisado. Já no tema de presença digital (Gráfico 2) o empreendimento pulou de grau 2 (1º coleta de dados) para grau 4 (2º coleta de dados) essa evolução é consequência das melhorias feitas no marketing digital da empresa e atualmente o empreendimento está ativamente nas redes sociais e realizando controle de indicadores de marketing.

Tabela 1 – Resultado das dimensões do primeiro e segundo radar de inovação

Dimensões	Radar Inicial	Radar Final
Gestão por indicadores	2.67	4.00
Marketing	2.00	4.33
Práticas de Inovação	2.00	4.00
Transformação Digital	3.33	3.33
Gestão das operações	3,00	4,00
Práticas sustentáveis	1,33	1,67

Fonte: próprio autor.

Através dos dois resultados demonstrados acima, percebe-se que a prática de inovação e marketing da empresa foram fatores que contribuíram para a melhora e conclusão do objetivo, pois foram dimensões que apresentaram maiores médias, além de ser o foco principal para o tratamento da presença digital da empresa.

A partir da diferenciação da rede social pessoal e empresarial, padronização nas postagens, ser ativamente disponível nas redes sociais e divulgar diariamente não apenas os espaços disponíveis para locação, mas também as lojas

parceiras participantes do ambiente interno da empresa, proporcionou a realização do propósito de preencher todos os espaços disponíveis para locação, além de aumentar o fluxo de clientes no local.

Tabela 2 – Resultado da primeira e segunda mensuração (T0 e Tf)

Indicadores	1ª Mensuração – 6º encontro	2ª Mensuração – 9º encontro
	mar/21	set/21
Faturamento bruto	R\$ 15.041,43	R\$ 19.507,00
Custos variáveis	R\$ 1.356,00	R\$ 1.600,00
Pessoas ocupadas	5	5
Produtividade do trabalho	R\$ 2.737,09	R\$ 3.581,40

Fonte: próprio autor

Como consequência da execução das ações de desenvolvimento de artes/esboços pela própria empresária, testagem com os clientes e implantação da solução de marketing, mudança de mentalidade atrelada a atividades de inovação, houve um aumento de produtividade da empresa, processo esse realizado através do cálculo de índice de produtividade, no qual aborda-se os seguintes dados: faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas.

O resultado da produtividade da empresa do segmento de locação de imóveis na primeira coleta foi de R\$ 2.737,09 por pessoa ocupada. Já na segunda, houve um avanço da empresa que teve como resultado R\$ 3.581,40, ou seja, um aumento de 31% na produtividade do trabalho da empresa. Essa melhora

deve-se por todo o trabalho realizado durante os encontros, desde o primeiro contato com a empresa até o aprimoramento de conhecimento de ferramentas para desenvolvimento de artes para prototipagem e esforço da empresária para buscar resultados para a instituição.

É reconhecível que, no faturamento bruto, a empresa obteve um aumento comparado à primeira mensuração, enquanto o quantitativo de pessoas ocupadas manteve-se constante. Todavia, os custos variáveis apresentaram elevação de 18% devido ao aumento de uma gama de produtos: combustíveis, impostos e insumos. Desses, os fatores que mais contribuíram para elevação dos custos variáveis foram o aumento dos impostos e insumos para limpeza interna da organização que é feita diariamente.

Dessa forma, é cognoscível o quanto o programa *Brasil Mais* foi fundamental para a empresa, que teve um salto e melhoria na sua produtividade por pessoa ocupada. Outrossim, sanou as dificuldades que apresentava relacionadas a locação dos imóveis disponíveis para alugar e ainda foi mais longe: conseguiu executar outros processos direcionados a organização interna e do marketing empresarial.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar as formas, metodologias, processos e resultados utilizados por uma empresa em específico no decorrer da execução do programa *Brasil Mais* na cidade de Rio Branco – AC, quanto a evolução e capacidade que um empreendimento possui para trabalhar ações ligadas ao Marketing. Durante o andamento do artigo científico,

foram citadas diversas situações que a empresa enfrentava, mas que durante o cumprimento dos encontros e as ferramentas que a metodologia disponibiliza, foram sanadas ao longo dos meses de trabalho.

Primeiramente, percebeu-se que o programa foi bastante benéfico para a empresa, pois necessitava revolucionar na forma de divulgação do seu marketing para conseguir sanar a principal dificuldade da empresa e que atingia diretamente o seu faturamento: alcançar a alocação dos quatro espaços disponíveis no ambiente da empresa. Com a aplicação dos nove encontros da metodologia do programa, esse problema foi resolvido com êxito através da mudança de mentalidade e de ações precisas em cima das dimensões de marketing, transformação digital e práticas de inovação, fazendo com que o processo de alocação ocorresse.

Ao analisar a ferramenta Radar de inovação nos dois momentos da metodologia, foi perceptível a evolução da empresa quanto às dimensões e temas executados durante a ferramenta, por exemplo, a inclusão de publicidade na organização, a ampliação do conhecimento através de cursos, palestras ou treinamentos, todos esses processos de evolução resultaram em um progresso de 31% no seu índice de produtividade do trabalho.

Desta forma, indica-se em pesquisas futuras a ampliação da possibilidade de um empreendimento se destacar no mercado através de ações ligadas ao marketing e, principalmente, ligadas a empreendimentos do segmento de locação de imóveis empresariais. Ao estudar o tema e buscar referências percebe-se a deficiência de pesquisas desenvolvidas em cima da temática.

Sendo assim, conclui-se que, durante o desenvolvimento

deste artigo científico, foi depreendido de forma positiva que a empresa do segmento de locação de imóveis adquiriu diversos conhecimentos. Um deles é que a metodologia do programa *Brasil Mais* ficou marcada na empresa mesmo depois dos quatro meses e será executada em outros momentos futuros pela própria empresária. Além disso, houve melhoria significativa no marketing da empresa não somente em números, mas também na prática, alcançando novos clientes e tornando seus parceiros mais fiéis à galeria.

4.4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Wánderon *et al.* **Inovação, competitividade e informações: breves reflexões**, João Pessoa, v. 7, p. 98-121, dez. 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 22 set. 2021.

CATALÃO, Diana. **Inovação de processos e sustentabilidade organizacional**. Orientador: Orlando Petiz Pereira. Dissertação de mestrado (Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica) - Universidade do Minho, Portugal, 2012.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução de Flávia Gouveia. 3. ed. Brasília: Finep, 2015.

PIRES, Marta. **Práticas para a Inovação Organizacional: Kaizenna Sonae Distribuição**. Orientador: Manuel Graça. 2010. Tese de mestrado (Mestrado em Economia e Gestão da Inovação) - Universidade Porto, Portugal, 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development**: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press, 1934.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. [S. l.: s. n.], 2009.

CAMPOS, Kiko. **Conheça como a Lego, Microsoft e Localiza trataram a Inovação na prática**, [s.l], 2019. Disponível em: <https://www.poderdaescuta.com/conheca-como-a-lego-micro-soft-e-localiza-trataram-a-inovacao-na-pratica/>. Acesso em: 23 jan. 2022.

Revista Exame. Bússola, [s.l], 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/60-das-empresas-ainda-nao-tem-estrategia-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 25 jan. 2022.

CARVALHO, Gustavo; SILVA, Wesley; PÓVOA, Ângela; CARVALHO, Hélio. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e inovação**, [s.l], v. 12, 4. ed., [201-]. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301188>. Acesso em: 31 jan. 2022.

BRANDÃO, Bruna. **O que é Gestão de Operações?** Aprimore o desempenho da sua empresa, [s.l], 2021. Disponível em: <https://maplink.global/blog/o-que-e-gestao-operacoes/#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20de%20opera%C3%A7%C3%B5es%20C3%A9,aumentando%20sua%20efici%C3%Aancia%20e%20produtividade>. Acesso em: 31 jan. 2022.

PATEL, Neil. **Transformação digital: O que é e como aplicar na sua empresa?**, [s.l], [201-]. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 31 jan. 2022.

ROSA, Ana. **Marketing de relacionamento e inovação: Um estudo em organizações do segmento gráfico em Natal/RN**. Revista Uniara, v.16, 2013, p. 09-24.

LOPES, Marcos; CARVALHO, Francisval. **Custo de produção do gado de corte.** [s.l.], 2019, p. 05-47.

MAIS RETORNO. **Indicadores.** São Paulo, 2019. Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/i/indicadores#1-o-que-e-um-indicador>. Acesso em: 06 fev. 2022.

THEODORO, Victor. **Levantamento da Kenlo aponta crescimento de 40,3% em volume de negócios de aluguéis de imóveis no terceiro trimestre de 2021.** [S. l.], 17 nov. 2021. Disponível em: <https://www.segs.com.br/mais/economia/319586-levantamento-da-kenlo-aponta-crescimento-de-40-3-em-volume-de-negocios-de-alugueis-de-imoveis-no-terceiro-trimestre-de-2021>. Acesso em: 7 fev. 2022.



JOSIANE MOURA DO NASCIMENTO
josianemorán@hotmail.com

Graduada em Engenharia Agrônômica pela Universidade Federal do Acre- UFAC, possui especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Unimeta, e Mestrado e Doutorado em produção vegetal pela Universidade Federal do Acre. É Agente Local de Inovação (ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio às microempresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em Rio Branco, AC, 2021-2022.

5

CULTURA DA INOVAÇÃO NO COMÉRCIO DE COSMÉTICOS E PERFUMARIA

Resumo

Esse estudo teve como objetivo apresentar a evolução da cultura de inovação em duas empresas do segmento de cosméticos e perfumarias (Empresa A e Empresa B) de Rio Branco, Ac, a partir da análise dos resultados obtidos através do diagnóstico radar de inovação e cálculo da produtividade, além de identificar as oportunidades de melhoria da empresa. O presente estudo foi realizado com auxílio de gráficos e tabelas, aplicação de ferramentas como plano de ação, testagem e acompanhamento de ideias de soluções para um problema priorizado. Após a devolutiva do radar e mensuração final, foi possível observar pequenas mudanças nas dimensões do radar, com redução na gestão por indicadores e operacional, ou mudanças que ocorreram, mas que não influenciaram na pontuação de acordo com a metodologia. Em relação a produtividade, houve redução de produtividade na empresa A, e o aumento de produtividade na empresa B. Um dos motivos que levou a redução da empresa A foi a compra de muitos produtos esperando a mesma demanda de meses anteriores. O motivo do aumento da empresa B foi a mudança de atendimento do virtual, para atendimento presencial na loja física. O plano de ação foi parcialmente realizado, com cursos e consultorias concluídas por ambas as empresas, que permitiu o maior aperfeiçoamento nos processos das empresas, solução dos problemas de gestão financeira e desenvolvimento de mídias sociais, e na identificação de outras oportunidades de melhoria, que conjuntamente trabalhados auxiliam no processo de amadurecimento da cultura de inovação das empresas.

Palavras-chave: Produtividade, Brasil Mais, Micro e pequenas empresas.

Abstract

This study aimed to present the evolution of the culture of innovation in two companies in the cosmetics and perfumery segment (Company A and Company B) in Rio Branco, Ac,

based on the analysis of the results obtained through the radar diagnosis of innovation and calculation of the productivity, in addition to identifying opportunities for company improvement. The present study was carried out with the help of graphs and tables, application of tools such as action plan, testing and monitoring of ideas for solutions to a prioritized problem. After the radar feedback and final measurement, it was possible to observe small changes in the dimensions of the radar, with a reduction in management by indicators and operational, or changes that occurred, but that did not influence the score according to the methodology. Regarding productivity, there was a reduction in productivity in company A, and an increase in productivity in company B. One of the reasons that led to the reduction of company A was the purchase of many products expecting the same demand as in previous months. The reason for the increase in company B was the change from virtual service to face-to-face service in the physical store. The action plan was partially carried out, with courses and consultancy completed by both companies, which allowed for greater improvement in the companies' processes, solution of financial management problems and development of social media, and in the identification of other opportunities for improvement, which worked together, they help in the process of maturing the company's culture of innovation.

Key words: Productivity, *Brasil Mais*, Micro and small companies.

5.1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento de novas oportunidades, nichos de mercado e avanços tecnológicos em infraestrutura, inovar pode ser a mudança que a empresa necessita para ter sucesso

(SACHUCK et al., 2008). Acompanhar todas as tendências e buscar a inovação para o seu negócio tem sido essencial para manter a competitividade no mercado (MARIOTTO, 1991). Inovar não necessariamente significa realizar uma mudança revolucionária, as vezes pequenas mudanças são tão eficientes quanto, porém a cultura de inovação ainda necessita ser praticada pelas micro e pequenas empresas (VIEIRA; LEMOS, 2019).

O programa *Brasil Mais* direcionado a micro e pequenas empresas, leva a oportunidade de promover a redução de custos e aumento da produtividade através de ferramentas para melhorar a gestão e inovar processos (SEBRAE, 2021). Por meio do acompanhamento de um agente local de inovação (ALI), atuando como facilitador da metodologia, os principais problemas são mapeados, as propostas de soluções geram plano de ação visando melhorias nos processos existentes, além de ter o diagnóstico do radar que permite a análise de quais os processos devem ser priorizados para promover a evolução da empresa (SEBRAE, 2020).

As mudanças são evidenciadas, os processos são tratados como algo novo, trazendo muitos benefícios para os pequenos negócios, porém, cada empresa, cada segmento, tem sua realidade específica, e desta forma busca-se compreender e analisar como o segmento do comércio varejista de cosméticos busca promover a cultura de inovação, e a contribuição do programa *Brasil Mais* nesse processo. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar a evolução da cultura de inovação implementada no comércio de cosméticos e perfumaria, durante a participação do Programa *Brasil Mais*.

5.2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação tornou-se uma das alternativas que as empresas têm optado como estratégias relacionadas ao seu posicionamento competitivo, pois nos últimos anos, com tantas mudanças sociais e econômicas, as empresas necessitavam se adequar e todo processo de inovação passou a ser fundamental (CHIBÁS et al., 2013; LOPES; BARBOSA, 2008).

5.2.1 CONCEITO E TIPOS DE INOVAÇÃO

Existe uma diversidade conceitual sobre o termo “inovação”, porém de forma geral a ideia de inovar está ligada a trazer algo novo, mudanças e transformações do ambiente onde está inserido (CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2006). De acordo com o manual de Oslo, a definição de inovação é dada da seguinte forma:

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 (OECD, 2005, p.55).

A inovação é um dos pontos importantes para que uma empresa possa se manter no mercado e com os efeitos cada vez mais presentes, houve aumento da concorrência, as empresas diversificaram seu negócio, reformulando produtos e processos, realizando transformação digital, ampliação em marketing,

passando a seguir diversos caminhos da inovação (TIDD et al., 2005; OCDE, 2005; HAMEL; 2007).

Destaca-se que todo processo de inovação não inclui apenas atividades relacionadas à criatividade e invenções, novas e alta tecnologia, mas também inclui mudanças de gestão, pequenas mudanças que não necessariamente vão gerar custos (LOPES; BARBOSA, 2008).

Segundo o manual de Oslo (2005), a inovação pode estar presente através de quatro formas: Inovação de produto (introdução de um produto novo ou melhorado); Inovação de processo (um método de produção diferente ou melhorado); Inovação de marketing (mudança na apresentação do produto) e Inovação organizacional (alterações na organização local, e até relações da empresa). Desta forma, cada empresa deve observar como a inovação pode ser explorada e aplicada para sua própria empresa.

As empresas diferem em suas habilidades de reconhecimento e busca da inovação, muitas não enxergam a importância e necessidade de inovar e gerar valor continuamente e acabam fracassando, a cultura de inovação não está inserida, e existe a preocupação de resolver somente os problemas imediatos, tornando-se menos competitiva (BESSANT; TIDD, 2009; ZEN et al., 2017).

Diversos estudos abordam o tema inovação e buscam a compreensão das empresas sem manterem competitivas (ALVES; FILHO SANTOS, 2016; LUZ, FRANCISCO; JUNIOR, 2010; SANTOS et al., 2013; SILVA et al, 2016). Santos et al. (2013) relatam que a inovação é uma estratégia de diferenciação e competitividade, muito propagada, porém pouco utilizada na prática pelas empresas. Groff e Loh (2013) relatam

que a gestão da inovação se apresenta como uma poderosa ferramenta, e que tem capacidade de tornar empresas líderes de mercado, impulsionando as empresas a praticar a cultura de inovação.

5.2.2 INOVAÇÃO NO SETOR DE COMÉRCIO DE COSMÉTICOS

A cultura de inovação é algo que as empresas almejam nas organizações em busca da melhoria do desempenho e vantagem competitiva (FARIA; FONSECA, 2014). Ao longo dos anos, foi possível observar grandes mudanças no setor de cosméticos, pois desde as civilizações mais antigas, a aparência e beleza eram considerados fatores importantes, no qual utilizavam vários itens para embelezamento incluindo mel, banha, extratos vegetais, pigmentos (FRANQUILINO, 2009). As campanhas de cosméticos ganharam espaço no mercado, e no século XXI a tendência no uso de cosméticos só aumentou. (CHAUDHRI; JAIN, 2014)

Há cada vez mais tecnologia, quando se fala no setor de cosméticos, na exploração de desenvolver novos ingredientes. Há também inovações significativas relacionadas ao marketing, divulgação, criação de aplicativos para compra dos produtos, para demonstração de cuidados, entre outras coisas (SOUZA, 2015).

Segundo a Euromonitor International (2021), a indústria de cosméticos adquiriu tal dimensão que seus lucros são contabilizados em bilhões de dólares. Enquanto a indústria recuou 3,5% em 2020, as vendas de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), mantiveram alta em 2019 (3,9%) e em 2020 cresceu 4,7% mesmo com os impactos

da pandemia. No Brasil, vários fatores colaboram para o crescimento nesse setor, como a utilização de altas tecnologias visando o aumento de produtividade, o aumento da renda dos brasileiros, e os constantes lançamentos de produtos (ABIHPEC, SEBRAE, 2019).

A indústria de cosméticos é multidisciplinar, envolvendo na sua ciência, a química, farmácia, biologia, medicina, além disso, tem uma característica de necessidade contínua de pesquisas de novos ingredientes, apresentando-se como um fator responsável pela inovação, buscando a competitividade, além dos hábitos culturais, moda e fatores econômicos que também influenciam nessa relação (FERRO et al., 2006; ZUCCO et al., 2020)

A preocupação com a questão ambiental, o consumo consciente, tem levado empresas multinacionais a buscarem oportunidades de negócio, implementando modelos sustentáveis de uso e isso foi um marco no setor, voltado à sustentabilidade, os avanços nas pesquisas refletiram numa tendência mundial de produtos naturais, utilizando extratos, óleos essenciais extraídos das plantas (BÁNKUTI; BÁNKUTI, 2014).

Grandes empresas do setor, investem nos seus próprios centros de pesquisa e desenvolvimento, com processos de gestão bem estruturados e alta tecnologias (NATÉRCIA, 2007). A nanotecnologia está sendo um dos principais recursos no desenvolvimento de inovações, tendo em vista a preocupação com o ajuste das empresas às leis ambientais (ZUCCO et al., 2020).

A biodiversidade da Amazônia é algo que chama atenção, e entre os produtos de importância extrativista na região amazônica, destaca-se a exploração de óleos essenciais e

gorduras vegetais, com grande potencial para produção de cosméticos, (MARTINS, 2010). O açaí, murmuru, copaíba, patuá, sementes de cupuaçu no qual se extrai manteiga, são usados na fabricação de cosméticos como pomadas, batons, hidratantes, perfumes e são comumente encontrados no Acre, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins (MENEGETTI; SIVIERO, 2019; SEBRAE, 2015).

5.2.3 PRODUTIVIDADE NO PROGRAMA *BRASIL MAIS*

O programa *Brasil Mais* é uma iniciativa do Governo Federal, com o objetivo de aumentar a produtividade das micro e pequenas empresas brasileiras, através de soluções para melhorar a gestão e inovar processos (SEBRAE, 2021).

A produtividade é a relação do faturamento bruto, menos os custos variáveis, pelo número de pessoas ocupadas, e para entender se o objetivo do programa foi alcançado, cada variável é medida dentro da empresa. Desta forma, as empresas fornecem esses dados que são os indicadores da produtividade, dados do faturamento bruto de determinado mês, tudo que vendem com seus produtos ou serviços prestados, também fornecem os dados dos custos variáveis, no qual, segundo Martins (2003), são custos que aumentam de acordo com o volume de produtos gerados.

Estão diretamente relacionados em função das atividades da empresa, à medida que vai produzindo mais, maior é o custo. E por último, o número de pessoas ocupadas, que segundo o IBGE é quando uma pessoa exerce atividade profissional remunerada ou não, durante pelo menos 1 hora completa por semana.

Assim é possível observar a relação dos custos com a produtividade, e entender que é possível aumentá-la, se houver gerenciamento de forma eficiente com os custos variáveis, para que eles não aumentem de forma desproporcional ao faturamento.

5.2.4 RADAR DE INOVAÇÃO

Considerando a inovação, um dos métodos para medir e analisar o grau de maturidade é o Radar de inovação, utilizado pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) e dentro da metodologia utilizada no Programa *Brasil Mais*, são trabalhadas seis dimensões com 18 temas (FIGURA 1).

Figura 1 - Dimensões e temas do radar de inovação



Fonte: Sebrae, 2021

Os indicadores de desempenho dão suporte na gestão organizacional, pois além de monitorarem a empresa como um todo, auxiliam nas tomadas de decisão e no desenvolvimento dos

planos de ação, com estabelecimento de metas (SILVA et al., 2015). Neto e Teixeira (2014) relata que após a visualização do gráfico do radar da inovação é possível identificar os pontos fortes e fracos em relação aos temas analisados, de acordo com o grau de maturidade, possibilitando assim, ações de curto prazo para sanar pontos em que há necessidade.

5.3 METODOLOGIA

Este estudo abordou a análise do perfil de duas empresas (Empresa A e Empresa B) no segmento de comércio com cosméticos e perfumaria, na cidade de Rio Branco, Acre, no período de março a outubro de 2021. Para a pesquisa de campo, de caráter quantitativo e descritivo, utilizou-se o questionário Radar da Inovação aplicado nas empresas, além do Plano de Ação em que constam as ações desenvolvidas com auxílio do programa.

A pesquisa iniciou com o questionário Radar da Inovação, desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008), que permite a avaliação do grau de inovação das MPEs, o qual é composto de 18 questões de múltipla escolha agrupadas em seis dimensões. Ao final da aplicação do radar, um gráfico tipo teia é gerado, e os pontos centrais são os pontos de oportunidade de melhoria.

Nesse sentido, foram consideradas as dimensões do Radar que estão relacionadas às inovações, que contribuem para gerar impactos positivos na experiência de compra do cliente, como a gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital.

O programa *Brasil Mais* possui uma jornada de nove encontros, que correspondem ao processo de amadurecimento da atividade inovadora na rotina empresarial, no qual foram analisados os resultados do Radar inicial realizado no primeiro encontro, e o Radar final realizado no último encontro.

Na plataforma online e com auxílio de ferramentas como o jamboard, as empresas têm acesso a informações sobre os serviços e cada atendimento personalizado, ferramentas de autoavaliação e além disso, conteúdos que auxiliam na melhoria da gestão e da produtividade são disponibilizados pelo agente local de inovação (SEBRAE, 2021).

Com base na utilização da ferramenta Radar da Inovação foi possível mensurar o grau de inovação, no momento inicial T0 e final Tf. Considerando os parâmetros estabelecidos na ferramenta:

- ✓ score 1 - pouco ou nada inovadoras,
- ✓ score 3 – inovadoras ocasionais e
- ✓ score 5 – inovadoras sistêmicas.

A média de grau de inovação no radar gera um gráfico, e quanto mais distante a pontuação estiver do centro do gráfico, mais inovadora a empresa é (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Além do radar de inovação, outras ferramentas foram utilizadas, identificando oportunidades de melhoria, entre elas a priorização de um problema identificado e a testagem de solução, acompanhamento da testagem, validação e implantação da solução.

Adicionalmente, a mensuração da produtividade também foi calculada em cada empresa, antes e após inovações

realizadas no decorrer do programa, considerando o faturamento bruto, os custos variáveis e pessoas ocupadas. Todas as informações eram dispostas no Sistema Ali, validado pelo consultor, e todas as análises foram feitas no Excel, gerando os gráficos e tabelas.

5.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação aos indicadores propostos na metodologia do Programa *Brasil Mais*, no segmento de beleza em Rio Branco, AC, houve variação da produtividade que pode ser observado na Tabela 1, com variação nos indicadores de faturamento bruto, custos variáveis e número de pessoas ocupadas, e os indicadores do comércio podem ser observados na Tabela 2, com 33 empresas participantes em diferentes segmentos do comércio, apresentando os dados nos dois momentos de mensuração.

Tabela 1 - Variação da produtividade das empresas no segmento de beleza

UF	Quant. empresas medidas	Varição produtividade	Varição Faturamento	Varição Custos variáveis	Varição pessoas ocupadas
Beleza	3	263%	261%	153%	-4%

Fonte: Sebrae, 2021.

Tabela 2 - Indicadores de produtividade do setor de Comércio

Indicadores Comércio			
Indicadores	T0	TF	TAXA
Faturamento	R\$ 71.218,51	R\$ 90.298,88	26,79
Custos Variáveis	R\$ 33.077,90	R\$ 46.536,13	40,69
Resultados	R\$ 5.036,34	R\$ 6.972,30	38,44
Pessoal Ocupado	8	7	-12,50

Fonte: Sebrae, 2021.

A variação dessa produtividade está relacionada a diferentes ações em cada empresa, como o aumento de captação de

clientes, impactando diretamente no faturamento, assim como melhorias como maior investimento em marketing, mídias digitais e atendimento ao Cliente. Nascimento et al. (2018) corrobora com este estudo, relatando como a qualidade no atendimento influencia o comportamento do consumidor, influenciando diretamente na retenção de clientes e o crescimento da empresa.

Cassiano (2018) avaliando a influência das mídias sociais no comportamento de compra de consumidores de cosméticos, verificou que existe uma influência e que o perfil do consumidor dessa área é ativo nas mídias, aumentando a possibilidade de casos de sucesso.

No geral, como resultado das ações implementadas pelas empresas que participaram do Programa, percebe-se o impacto positivo na produtividade, alcançando o objetivo do projeto, aumentando o faturamento, solucionando problemas com propostas inovadoras na realidade de cada uma, como atualização no controle de gestão financeira, mudança de software, utilização de redes sociais.

Morais et al. (2017) avaliando a inovação como ferramenta estratégica, obtiveram resultados positivos, relatando a importância da inovação como um fator para aumentar a competitividade entre as empresas, desta forma, é imprescindível manter uma cultura de inovação. Na empresa A e na empresa B, houve uma diferença na produtividade, enquanto a empresa A teve redução, a empresa B aumentou a sua produtividade com o mesmo número de pessoas ocupadas (Tabela 3).

A empresa A teve redução na produtividade pois nos meses anteriores, a demanda estava muito alta, e assim fez

pedidos grandes para atender a todos, porém no mês de setembro não teve a mesma demanda, fato que influenciou diretamente no faturamento bruto.

A empresa B aumentou a produtividade, pois alterou o modo de atendimento, sem realizar a contratação de novos colaboradores, voltando a ter a loja física, não precisou de reposição de produtos, pois utilizou o estoque que possuía, não gerando custos significativos, e além disso realizou eventos (Coquetéis) para atrair mais clientes para loja (Tabela 3).

Tabela 3 - Indicadores de produtividade da Empresa A e Empresa B, com a T0 e Tf

Indicadores da Empresa A	1ª mensuração - 6º encontro	Mensuração Final
	04/2021	09/2021
Faturamento bruto	R\$ 121.900,00	R\$ 110.618,79
Custos variáveis	R\$ 67.000,00	R\$ 96.969,31
Pessoas ocupadas	8	7
Resultado	R\$ 6.862,50	R\$ 1.949,93
Indicadores da Empresa B	1ª mensuração - 6º encontro	Mensuração Final
Faturamento bruto	R\$ 2.511,00	R\$ 19.800,00
Custos variáveis	R\$ 450,00	R\$ 1.669,00
Pessoas ocupadas	2	2
Resultado	R\$1.030,50	R\$ 9.065,50

Fonte: Sebrae, 2021.

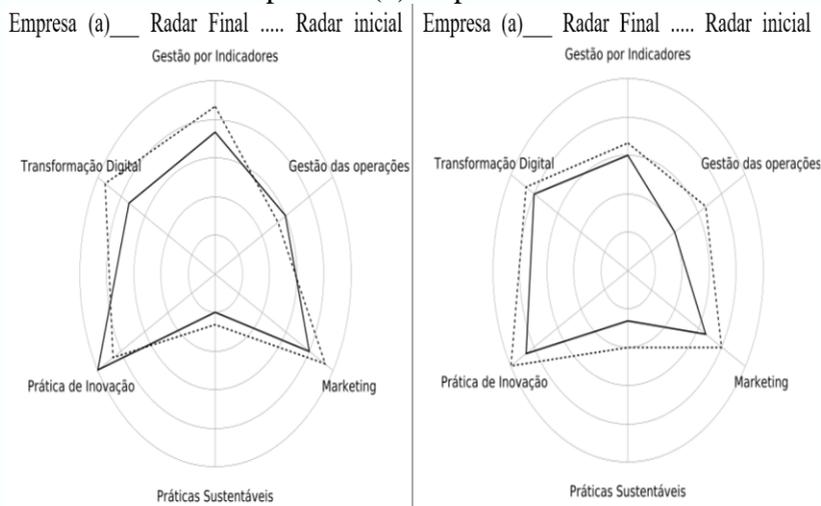
A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos no T0 e Tf, em cada dimensão, após as aplicações do Radar da Inovação na empresa em análise e a média de grau de inovação no radar inicial e radar final também pode ser observada através do gráfico na Figura 2.

Tabela 4 - Grau de inovação da Empresa A e Empresa B, no radar inicial e Radar final

Dimensão	Empresa A Radar inicial	Empresa A Radar final	Empresa B Radar inicial	Empresa B Radar final
Gestão por indicadores	4,33	3,67	3,33	3,0
Gestão por operação	2,67	3,0	3,33	2,0
Marketing	4,67	4,0	4,0	3,33
Práticas Sustentáveis	1,33	1,0	2,0	1,33
Práticas de inovação	4,33	5,0	5,0	4,33
Transformação Digital	4,67	3,67	4,33	4,0

Fonte: Própria, 2021.

Figura 2 - Radar inicial e Radar final da Empresa A (a) e Empresa B (b) respectivamente



Fonte: Elaboração própria, 2021.

O grau de inovação na gestão por indicadores da empresa A e B reduziu, os temas envolvem a gestão operacional, área financeira, qualidade, monitoramento, e estabelecimento de metas. Na empresa A houve a troca de sistema, e no momento da mensuração final estava ajustando a gestão, e a empresa B reduziu o controle de qualidade, não realizando serviço de pós-venda nesse período, interferindo no escore.

Em relação ao marketing, também houve redução do grau de inovação nas duas empresas. A causa dessa redução pode ter sido um fator referente ao período em que foi realizado a mensuração final, pois as ações de marketing são realizadas com impulsionamento.

Até mesmo nas datas comemorativas, causando grande impacto positivo, as empresas também possuem o cadastro dos clientes e usam essa ferramenta com eficiência, criando um canal de relacionamento e divulgação dos produtos e eventos na empresa.

Outro fator é que as empresas já haviam obtido um escore satisfatório nessa dimensão. Dessa forma, mesmo que a empresa desenvolva ações recorrentes nessa dimensão, pelo formato da metodologia, muitas vezes não haverá alteração na pontuação.

A dimensão de práticas inovadoras aumentou somente na empresa A, ou seja, em relação a práticas inovadoras, a empresa A está num nível em que a equipe trabalha com ideias e implementam, levando em consideração não somente a opinião do proprietário, mas buscam recursos e pesquisas com a concorrência, com o mercado, o público, as feiras, e sempre analisam as oportunidades, porém deixam a desejar na dimensão de gestão de operações, na qual a empresa está no nível 3, já que realiza processos que atendem parte da necessidade dos clientes, porém sem valor agregado.

A empresa B apresentou redução nas práticas de inovação, pois no momento da mensuração final, a proprietária não estava analisando e implementando novas ideias, e estava

sem realizar compras de novos produtos, pois já tinha estoque para atender a demanda do período.

A dimensão de práticas sustentáveis apresentou um escore baixo nas empresas estudadas, e esse escore permaneceu baixo no radar final. Em ambas empresas, não havia gestão de água, nem de energia. A empresa A não administrava a gestão de água e energia pois não dependia do proprietário, era um serviço incluso no aluguel, e na empresa B era apenas loja virtual, não realizava essa gestão.

Na transformação digital o escore inicial foi acima de 4, e diminuiu no radar final, pois as empresas tinham controle sobre as informações financeiras e operacionais, porém não estavam utilizando as informações a seu favor para tomada de decisões. De modo geral, a empresa B teve uma mudança significativa na produtividade, pois, no período de pandemia, a loja física foi fechada.

Nesse período, trabalhou-se como uma loja virtual, e impactou negativamente no faturamento. Na mensuração inicial estava como loja virtual, porém a situação mudou e no momento da aplicação do radar final e da mensuração final, a loja voltou com o atendimento em espaço físico. Além disso, o radar também mostrou um escore no nível satisfatório no grau de inovação devido a adoção de práticas de inovação e marketing.

Em relação aos problemas priorizados, a empresa A teve apoio do Sebrae, com planilhas de fluxo de caixa, e consultoria, e a empresa B que tinha como prioridade a captação de novos clientes, realizou eventos e ações promocionais para os clientes, além de realizar a divulgação com impulsionamento.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo mensurar o grau de evolução da cultura de inovação e a produtividade da empresa em dois momentos, com aplicação de um radar e mensuração inicial (T0) e final (Tf), além de identificar as oportunidades de melhoria da empresa, é possível constatar que entre as empresas estudadas, a empresa B apresentou um aumento na produtividade, mudando a forma de atendimento e inovando na demonstração dos produtos.

A mudança atraiu o cliente até sua loja, porém a Empresa A não apresentou o mesmo êxito no faturamento bruto, pois estava esperando uma demanda maior. Mesmo assim, não deixou de inovar e mudar algumas questões relacionadas a dimensões de gestão por indicadores, marketing e gestão operacional. Com poucos investimentos, levou a confirmação de que, para inovar, não é preciso necessariamente um custo maior.

Na empresa A, ao final do radar, todas as dimensões são inovadoras ocasionais, com escore acima de 3, com exceção da dimensão sustentabilidade e na empresa B, as dimensões com grau de inovação ocasional são gestão por indicadores, marketing, práticas de inovação e transformação digital.

As empresas estudadas apresentam interesse por inovação, até pelo segmento no qual é possível identificar que o mercado sempre proporciona novos modelos de negócio e tem grandes avanços com tendências tecnológicas no ramo da beleza.

A dimensão de sustentabilidade apresenta escore baixo em ambas as empresas, pois nesse segmento as empresas

estudadas não realizam nenhum tipo de gestão específica a esse tema, não dependem de água, o custo de energia não era considerável, e não havia desperdício de produtos. Além da sustentabilidade, a empresa B também apresenta um escore baixo na dimensão de gestão por operação, pois estava somente com um funcionário e não utilizava ferramentas para avaliação, nem mecanismos para estimular o colaborador.

Sobre as oportunidades de melhoria que foram avaliadas, as soluções foram atendidas tanto na empresa A, envolvendo temas de gestão financeira com o apoio do Sebrae, quanto na empresa B, com a captação de clientes e solucionados a partir de eventos e divulgação da empresa.

O plano de ação foi parcialmente realizado, com cursos e consultorias finalizadas para ambas as empresas, sendo possível auxiliar as empresas a amadurecerem na cultura de inovação nas dimensões de gestão de operação, práticas de inovação e marketing.

De forma geral, apesar da empresa A não apresentar aumento da produtividade na mensuração final, não devemos considerar como fato negativo, pois logo após a mensuração inicial, a produtividade aumentava cada vez mais, porém no mês da mensuração final não ocorreu o mesmo.

Recomenda-se realizar a mensuração mais de duas vezes ao decorrer do programa, para avaliar com maior precisão a produtividade, com um intervalo de segurança maior, e destacar a importância de manter um acompanhamento com ações inovadoras, da empresa continuar com a evolução da cultura de inovação, e ter abertura para realizar todos os processos, no qual resultará em mudanças significativas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, F. F.; FILHO, G. E. S. A inovação e tecnologia nas micro e pequenas empresas. **Revista de Administração do Cesmac**, v. 1, n. 1, 2016.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.

BÁNKUTI, S. M. S.; BÁNKUTI, F. I. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 21, n.1, mar. 2014.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CASSIANO, L. R. **Marketing digital: influência das mídias sociais no comportamento de compra dos consumidores de cosméticos capilares**. 2018. Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial)- Faculdade de Tecnologia de Americana- Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

CHAUDHRI, S. K.; JAIN, N. K. History of cosmetics. **Asian Journal of Pharmaceutics (AJP): Free full text articles from Asian J Pharm**, v. 3, n. 3, 2014.

CHIBÁS, F. O.; PANTALEÓN, E. M.; ROCHA, T. A. Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões. **Holos**, v. 3, p. 15-23, ago. 2013.

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, C. R. S. **A inovação de produtos sob a ótica do crm: um estudo de caso**; 30°. EnANPAD, 2006, set, 2006.

FARIA, B. M. F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, jul./ago. 2014.

FERRO, A. F. P.; BONACELLI, M. B. M.; ASSAD, A. L. D. Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrenciais de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 3, p. 489-501, set.-dez., 2006.

FRANQUILINO, E. Desde os primórdios: Maquiagem facial através dos tempos. **Revista Temática**, n. 10, v. 4, jun. 2009.

GROFF, D., LOH, S. **Avaliação de Maturidade de Gestão da Inovação: Proposta de Modelo de Pesquisa com Empresas de T. I.** Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) – Curso de Sistemas de Informação – Campus Canoas, 2013.

HAMEL, G. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Pub., 2007.

LOPES, D.P.T.; BARBOSA, A.C.Q. **Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade. Articulando um construto à formulação de políticas públicas – uma reflexão sobre a Lei de Inovação de Minas Gerais.** In: SEMINÁRIO SOBRE A ECONOMIA MINEIRA, 13, 2008, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: Cedeplar/UFMG, 2008.

LUZ, L. M.; FRANCISCO, A. C.; SANTOS JR, G. **Produção Científica Brasileira em Gestão da Inovação: Análise das Publicações do ENEGEP entre 2005 e 2009.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30º, 2010. São Carlos. Anais. São Carlos: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2010.]

MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Produção: ARTI e FINEP. Trd.: Flávia Gouveia, 2005. 184 p.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista Administração de empresa**, v. 31, n. 2, 1991.

MARTINS, A. H. **Tecnologia de obtenção de óleos e gorduras**. 2010. Disponível em.: <<https://pt.scribd.com/doc/40480763/Tecnologia-de-obtencao-de-oleo-e-gorduras>>. Acesso em 03, fev., 2022.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGUETTI, N. F. S. P. ; SIVIERO, AMAURI. Potencial biotecnológico de espécies vegetais oleaginosas ocorrentes em comunidades extrativistas do Acre. In: . (Org.). **Potencial biotecnológico de espécies vegetais oleaginosas ocorrentes em comunidades extrativistas do Acre**. 1ed. Rio Branco: Editora do Ifac, 2019, v. 1, p. 115-146.

MORAIS, M. O.; BREJÃO, A. S.; FERIGATTO, E. A. A inovação como ferramenta estratégica na organização: Estudo de caso em uma empresa de eletroeletrônicos. **Revista de empreendimento, inovação e tecnologia**, v. 4, n. 2, 2017.

NASCIMENTO, A. L. A.; ALMEIDA, C. S. S.; SIQUEIRA, I. B. R. I. A qualidade no atendimento e a satisfação do cliente - análise do atendimento prestado pelas empresas do comércio varejista da cidade de Resende-RJ. **XV GSEt**, p. 1–10, 2018. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/15726166.pdf>>. Acesso em: 03, fev. 2022.

NATÉRCIA, F. Pesquisa promove a criação de novos produtos e amplia mercado. **Inovação Uniemp**. Campinas, v. 3, n. 1, jan./fev. 2007

NETO, A. T. S; TEIXEIRA. R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes Para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. 3ª edição. DCOM/FINEP, 2005. (In Portuguese).

SACHUCK, M. I., TAKAHASHI, L. Y. e AUGUSTO, C. A. Impactos da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho. **Caderno de administração**, v. 16, n.2, p. 57-66, jul/dez. 2008.

SANTOS, J. G. C.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p.189-211, 2013.

SEBRAE, 2015. **Boletim: Produtos à base de açaí Brasileiro já agregam versões em diferentes setores**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9f56e28eb2f2bb90496a1a44becc47ad/\\$File/5829.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9f56e28eb2f2bb90496a1a44becc47ad/$File/5829.pdf)>. Acesso em: 03, fev., 2022.

SEBRAE. **Radar Projeto ALI**, Brasília, 2020.

SEBRAE, **Brasil Mais**, Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmais>>. Acesso em 18 dez. 2021.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **GEPROS. Gestão da produção, operações e sistemas**, Bauru, v. 10, n. 3, p. 159-175, jul.-set., 2015

SILVA, D. N. VIEIRA R. K., VIEIRA, A. K.; SANTIAGO, M. Optimización del Proceso de Innovación para Proyectos Internos em las Empresas. **Información Tecnológica**. v. 27, n. 3, p.119-130, 2016.

SOUZA, I. D. S. **Prospecção no setor cosmético de cuidados com a pele: inovação e visão nas micro, pequenas e médias empresas**. 2015. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências

Farmacêuticas de Ribeirão Preto/USP- Área de concentração: Medicamentos e Cosméticos. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

TIDD, J; BESSANT,J; PAVITT,K. **Managing innovation**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

VIEIRA, C. C. Z. R.; LEMOS, D. C. Interfaces entre cultura organizacional e inovação em micro e pequenas empresas (MPes). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p.53-74, set./dez. 2019.

ZEN, A. C.; MACHADO, B. D.; LÓPEZ, A. I. J.; BORGES. M. C.; MENEZES, D. C. Rota de inovação: uma proposta de metodologia de gestão de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 6, nov./dez. 2017.

ZUCCO, A.; SOUSA, F. S.; ROMEIRO, M. C. Cosméticos naturais: uma opção de inovação sustentável nas empresas. **Brazilian Journals of Business**, v. 2, n. 3, p. 2684-2701, jul.-set., 2020.



VITÓRIA CORDEIRO ARAÚJO
engvitoriakordeiro@gmail.com

Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Acre - UFAC, pós graduanda em Gestão Logística e Engenharia de Produção. Já atuou como projetista, consultora de Lean Manufacturing para o Instituto SENAI de Tecnologia Madeira e Móveis 'Carlos Takashi Sasai' e atualmente é Agente Local de Inovação no escritório regional do Juruá do Sebrae no Acre.

6

A INOVAÇÃO NAS ACADEMIAS DE CRUZEIRO DO SUL (AC) DURANTE A PANDEMIA PELO PROGRAMA *BRASIL MAIS*

Resumo

Com pandemia do Covid-19, setores que dependiam fortemente da presença física do cliente foram muito impactados em função das frequentes medidas de restrição de abertura de comércio e distanciamento social. As academias de ginástica fazem parte desse grupo que precisaram recorrer a inovação para adaptar seu modelo de negócio a nova realidade. Empresários desse ramo foram forçados a implementar mudanças, tanto para sobreviver no mercado como para manter a qualidade de vida dos alunos, seja remotamente ou presencialmente. Percebemos que as empresas que adotaram soluções digitais e ações de marketing, aulas remotas e trabalho de conscientização e segurança conseguiram não só superar as dificuldades, mas também elevar a produtividade do empreendimento.

Palavras-chave: inovação, pandemia, academia.

Abstract

With the Covid-19 pandemic, sectors that relied heavily on the physical presence of the customer were greatly impacted due to the frequent measures to restrict the opening of trade and social distancing. Gymnastics academies are part of this group that needed to resort to innovation to adapt their business model to the new reality. Entrepreneurs in this field were forced to implement changes, both to survive in the market and to maintain the quality of life of students, either remotely or in person. We realized that companies that adopted digital solutions and marketing actions, remote classes and awareness and safety work managed not only to overcome difficulties, but also to increase the productivity of the enterprise.

Key words: innovation, pandemic, gym.

6.1 INTRODUÇÃO

O artigo traz como objetivo apresentar as inovações trabalhadas e desenvolvidas nos empreendimentos dos segmentos de academias em Cruzeiro do Sul – Acre durante a pandemia da Covid – 19. Levando em consideração os pressupostos acima, problematiza-se: as academias através do programa *Brasil Mais* conseguiram atrair os alunos afastados fisicamente e manter a frequência dos que ainda optavam pelo presencial através de ações de inovação?

Este assunto se faz pertinente uma vez que o cenário mundial aponta para casos mais graves aqueles que não possuíam alimentação saudável, rotina de exercícios e cuidados básicos de saúde, embora não seja regra absoluta.

Durante a pandemia a adesão a um estilo de vida mais saudável cresceu grandiosamente, como indicado pelo serviço de internet (também conhecido como “rede social para atletas”) *Strava*, no começo do surto de Covid-19, no Brasil, mesmo com decretos de quarentena e suas restrições, foi registrado aumento – acima do esperado - de 5% na prática de atividades físicas. O número continuou crescendo com o período de pandemia.

Ainda assim, o setor foi muito prejudicado uma vez que tradicionalmente o que fomenta o faturamento desses empreendimentos é a presença física do público, conforme apresentado na pesquisa de Impacto da Pandemia de Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas, realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em 2021. Com os dados analisados foi apontada uma queda de faturamento de 52% abaixo do habitual, sendo que na mesma pesquisa em 2020 a redução foi de 42%.

Com as liberações para reabertura do comércio apenas 88% dos alunos que movimentavam esse setor retornaram a atividades presenciais, conforme a pesquisa realizada pela Tecnofit, startup de gestão de fitness e apresentada na CNN Brasil.

6.2 DESENVOLVIMENTO

6.2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação trabalhada em micro e pequenas empresas se difere do conceito tradicional que tal palavra nos remete. Não é apenas a criação de algo novo atrelado ao uso de tecnologia, mas também melhoramento de processos, produtos, serviços e seus respectivos resultados.

Assim a cultura da inovação não pode ser analisada isoladamente, mas sim relacionada a outros elementos que podem ser processos, custos, tecnologias, produtividade e resultados.

Analisando a cultura da inovação relacionada a processos da organização sua determinação é dada conforme os valores e visões predominantes dessa cultura, fazendo com que os processos se tornem atividades sequenciais que não só agregam valor ao produto ou reduzem custos de produção, mas motiva retornos positivos à medida que as expectativas do cliente são alcançadas.

À vista disso novas técnicas e métodos surgem buscando aliar demandas internas e externas, inferindo que a inovação não seja somente melhorias que padronizam ações e geram valor, mas também aprovadas pelo cliente final. Se faz necessário

direcionar a percepção e expectativa do cliente de modo a gerar valor que também será convertido em resultados para as empresas.

Analisa-se o mercado conforme as estratégias de ação das empresas. Isto varia conforme capital disposto pela empresa, capacidade de atuação em redes, compreensão de necessidade do cliente conforme estudo da sua experiência e nichos de mercado. Essa discussão dificulta o desenvolvimento das ideias de inovação pelas empresas, uma vez que ficam submetidas a lógica de grandes organizações.

Quando se enxerga inovação como vantagem competitiva seu desenvolvimento toma para si enorme relevância. A inovação está associada a inserção de um produto ou serviço no mercado ou atrelado a um processo pré-existente, tendo o êxito como resultado dessa ação.

De acordo com Mattos, Stoffel e Teixeira (2010) a inovação seria resultado de uma soma, onde os fatores são: ideia (valores das organizações) + ações (o papel que a inovação ocupa dentro dos processos) + resultado (propósito atendido utilizando os valores e ações planejados no organizacional). Vale ressaltar que inovação se difere de invenção.

Conforme Carvalho et. al. (p. 25, 2011): “Pode-se inventar sem inovar! Pode-se inventar e, posteriormente, inovar! Pode-se não inventar e inovar!”. Ambas exigem criatividade. Se a invenção não causa aceitação de mercado, embora seja uma ideia brilhante, não se torna inovação.

É importante salientar que a ideia de cultura da inovação não pode prender-se a um único elo. Cada realidade, órgão, empresa constrói seu conceito conforme suas estruturas e o mercado de atuação. Dessa forma, cada um inova conforme suas

necessidades e de seus clientes considerando o resultado esperado.

Com o agravamento da pandemia causada pelo vírus Covid – 19 percebeu-se a importância de ter uma vida saudável, com alimentação adequada e prática constante de exercícios. Ainda assim as academias sofreram uma grande baixa diante das constantes ordens de fechamento destes estabelecimentos.

Com esse cenário, o mercado de academias precisou realizar uma série de adaptações seja para garantir a segurança dos usuários no retorno as atividades presenciais seja incorporar e oferecer serviços digitais para atender os clientes remotamente durante o isolamento. Para tal inovação, o programa *Brasil Mais* auxiliou microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) – como as academias - no processo de entender essa nova tendência e assim se preparar para manter-se competitivo

O parecer sobre inovação está sempre ligado a mudanças, a padrões e fatores que diferenciem a realidade existente. Na tentativa de compreender a dimensão de inovação pode-se dividi-la em quatro pontos de vista, conforme classifica Lopes e Barbosa (2008): estratégia, padrões, processo e tipos.

Observando a estratégia de inovação é possível liga-la ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que a inovação deve estar contida nas estratégias do empreendimento. Outro ponto de observação é o padrão ou grau de novidade: esta inovação incrementa um processo ou representa uma mudança radical nos mesmos?

Analisando como um processo podemos definir como “a forma como as organizações inovam” (Lopes e Barbosa, 2008). Como a palavra diz:

é o ciclo onde o indivíduo identifica as necessidades, desenvolve uma estratégia para alcançar os pontos identificados, desenvolve ou compra os materiais necessários para executar tal ideia ou ação, valida e testa com seu público-alvo para só então disponibilizar as novas versões de consumo. Neste cenário o consumidor é aquele que gera as informações necessárias para inovar. (Lopes e Barbosa, 2008).

Já no quesito tipos é possível subdividi-los em cinco, conforme apresentado por Carvalho et. al. (2011): produtos, serviços, processos e operações, marketing e organizacional. Quando uma inovação de produto é lançada o foco principal está no aumento de vendas.

Neste setor, é possível oferecer produtos como camisetas, acessórios, suplementos e outros. A redução de custos também é um ponto a ser trabalhado, influenciando diretamente na margem de lucro. Um exemplo para o segmento estudado é busca de fornecedores (tanto de equipamentos como de materiais de escritório ou limpeza) com preços e ofertas de pacotes mais acessível e viável para o negócio.

O foco da inovação de serviços é similar ao anterior uma vez que nesta situação pretende-se também elevar a eficiência e agilidade, aliando funções e serviços que agreguem valor para o cliente. No setor de academias pode ser a inclusão de outros serviços não oferecidos no estabelecimento, como aulas para crianças, dança, *spinning*, *cross training* e outros.

No ato de inovar em processos visa-se reduzir custos de produção, distribuição e aumento de qualidade. Ideias que acelerem algo que já é feito, ou que o façam de maneira mais rápida e/ou barata. É possível citar a reorganização de horários

de aulas particulares e avaliações físicas, a fim de agilizar o treinamento específico para cada aluno gerando assim maior assertividade de atividades e consequente satisfação do cliente em questão.

Quando o marketing é implementado à inovação não é mudado o desempenho do produto, apenas suas embalagens e designs a fim de elevar o volume de vendas e alcançar maior fatia de mercado, permitindo que a organização se posicione e estabeleça uma marca ou reputação.

Hoje é comum as academias que transformam as atividades praticadas em estilo de vida, com estratégias de *marketing* que envolve os alunos a ponto de consumirem tudo que compõe o mundo *fitness*. Isso pode acontecer com marcas de suplementos, roupas, equipamentos e acessórios.

Para inovar a organização procura aumentar o conhecimento dos componentes da empresa, reduzindo lacunas e desmotivações que impeçam a participação ativa de colaboradores nas decisões e atividades empresariais. Portanto, foca-se no indivíduo pertencente da organização, trabalhando ambiente e clima do ofício.

É importante lembrar que nem sempre uma inovação posiciona-se exatamente no centro de um dos tipos anteriormente apresentados. É possível que haja uma mescla de alguns fatores, uma vez que para o sucesso da inovação produto, por exemplo, se faz necessário também melhorar os processos. A esta situação denomina-se casos de fronteira.

6.2.1.1 Inovação dentro do segmento de academias

Em cinco anos, o número de academias no Brasil cresceu em média 133%, conforme levantado pelo Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014). Isso

mostra a ascensão do ramo, sendo cada vez maior a procura de hábitos saudáveis.

No entanto, a concorrência também cresce exponencialmente, sendo cada vez maior a necessidade de promover inovações nas academias. Essa inovação se dá seja pela criação de novos serviços, seja pela melhora dos já existentes.

6.2.1.2 Faturamento bruto

Segundo a startup brasileira Nubank (2021), pioneira no segmento de serviços financeiros digitais, faturamento é “a soma total das vendas de uma empresa, em um certo período, a partir de sua atividade comercial – seja comércio de bens, prestação de serviços ou indústria”. Esse termo também é conhecido como “entradas”, englobando recebimentos de dinheiro em espécie, pix, cartões de crédito e débito, boletos e cheques.

Há ainda o que se chama faturamento bruto e faturamento líquido. O valor total de entradas é denominado faturamento bruto (dado analisado neste artigo) enquanto é líquido é o resultado da subtração de tributos cobrados em cada operação e deduções de vendas – como produtos devolvidos e contratos cancelados (Nubank, 2021). Além de ser um indicador para controlar os avanços do negócio é o faturamento que define o porte da empresa:

- Microempreendedor Individual (MEI): trabalhadores autônomos formalizados que faturam até R\$ 81 mil por ano;

- Microempresa (ME): faturamento anual de até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões;
- Empresa de médio e grande porte: faturamento acima de R\$ 4,8 milhões anualmente (NUBANK, 2021).

De acordo com Jéssica Trabuco (2021) as academias ainda podem elevar o faturamento (além do que já é esperado com os serviços prestados) agregando produtos como venda de produtos (suplementos, alimentos, roupas e acessórios fitness), acompanhamento nutricional (a fim de aumentar o ticket médio), artes marciais (*taekwondo*, karatê, capoeira, judô, *jiu jitsu*, boxe, entre outras).

6.2.1.3 Custos variáveis

Para diminuir as dúvidas que cercam empreendedores, Nubank (2021) define como custo variável “um gasto que varia de acordo com a quantidade de produtos ou serviços vendidos. Se a empresa vender mais, portanto, os custos variáveis aumentam – e vice-versa”.

- “- Matérias-primas;
- Embalagens;
- Combustível (caso a pessoa use o carro para trabalhar);
- Mão-de-obra temporária;
- Entre outros custos envolvidos na fabricação de um produto ou prestação de serviço que variam de acordo com a quantidade vendida” (NUBANK, 2021).

Michel Baptista Silva (2017) afirma que “para quem já está inadimplente, a primeira instrução pode parecer óbvia, mas muitas vezes não é seguida. Deve-se gastar menos do que se arrecada e não antecipar recebíveis do futuro para pagar as contas do presente”.

Custos com taxas e tarifas bancárias são comuns neste segmento. Michel aconselha que “existem no mercado instituições que cobram taxas mais baixas, assim como os bancos que oferecem linhas de microcrédito com condições melhores. Pesquise!”.

6.2.1.4 Custos fixos

De acordo com Nubank (2021) custo fixo é um gasto que independe do faturamento: todos os meses apresenta o mesmo valor. Ou seja, se a empresa vender mais ou menos (comparando com o histórico da mesma), os custos fixos permanecem os mesmos.

Podem ser citados como custos fixos: aluguéis prediais, salários de funcionários, encargos trabalhistas, manutenção de equipamentos, despesas bancárias e serviços de contabilidade, dentre outros.

Rogério Soares em sua entrevista para Natane Nalin para *Go Fit Web* (2017) traz 5 custos que devem estar sempre em destaque para os proprietários de academias. O primeiro deles é a folha de pagamento, sendo esta equivalente a até 35% do faturamento.

O controle desse gasto é fundamental, uma vez que qualquer desatenção pode reduzir o rendimento da empresa. Para auxiliar o controle é possível utilizar um organograma (planilha) onde o proprietário possa visualizar a organização e funcionamento da academia, para assim definir o número exato de colaboradores para compor o quadro geral.

Rogério afirma que é comum ocorrerem reduções de funcionários apenas com o intuito de reduzir custos, o que pode ocasionar perda na qualidade e diminuição do volume de aulas. É importante ter um plano salarial, onde o gestor consiga equilibrar a folha de pagamento estabelecendo salários A, B e C.

Como os custos fixos não permitem redução uma forma de otimizar a despesa com aluguel é recomendado utilizar bem todos os espaços do ambiente físico. Rogério Soares sugere como opções “redimensionar o tamanho da recepção, aumentar a sala de ginástica e sublocar salas vazias para não ficar com espaço inutilizado”.

Utilidades do negócio, apesar de menores em relação a outros valores como folha de pagamento ainda precisam de controle. Despesas comuns como água, luz e gás podem ter constante revisão, analisando se existem equipamentos mais econômicos ou mais novos. “A tecnologia nos últimos 10 anos evoluiu para a redução de custos.

A iluminação de led contribui para a redução de custos e tem uma vida útil muito melhor. Se preferir, invista na iluminação natural”, ressalta Rogério Soares. Para manutenção e limpeza a aquisição de materiais em grande quantidade e

regular o seu consumo tornam-se fatores fundamentais para gerar economia.

Uma dica deixada por Rogério é “negocie com os fornecedores e crie uma rotina de manutenção preventiva na academia e não corretiva”. Criar um cronograma de limpeza e quando utilizar determinados materiais, como detergentes para piso pode gerar ótimos resultados, uma vez que itens utilizados sem controle podem gerar danos, como desgaste do piso.

Descontados os impostos e a margem de lucro desejada pela academia, é importante ter como referências em relação ao total das despesas:

-Folha de pagamento - 40%

-Aluguel - 20%

Serviços públicos (energia elétrica, água, telefonia) - 15%

Terceiros - 10%

Manutenção - 3%

Serviços indiretos - 2%

Materiais de consumo - 3%

Marketing - 4%

Despesas bancárias - 3%. Silva (2017)

6.2.1.5 Pessoas ocupadas

Conforme a metodologia adotada pelo Sebrae para os Agentes Locais de Inovação (ALI), número de pessoas ocupadas são aqueles que “trabalham em uma empresa por pelo menos uma hora por semana, remuneradas ou não, independente de terem ou não vínculo empregatício formalizado” (SEBRAE, 2021). A Figura 1 apresenta figuras a serem consideradas na contagem.

Figura 1 - Quem considerar como pessoas ocupadas.

INCLUI	NÃO INCLUI
Sócios e proprietários	Estagiários e menor-aprendizes
Familiares que estejam ocupados na empresa	Pessoal terceirizado de manutenção e reparação na empresa
Pessoas de férias	Prestadores de serviço com características de não subordinação
Pessoas em licença de até 15 dias	Pessoas em licença remunerada por mais de 15 dias (licença maternidade e outras)
Profissionais da lei salário parceiro	

Fonte: Sebrae, 2021.

Conforme Denise Carceroni (2011) divide o funcionamento das academias conforme áreas: administração, operacional e outros. A administração pode ser dividida em executivo, gerente e supervisor. O primeiro é responsável por definir objetivos e recursos, avaliar e corrigir o desempenho da academia. Quando o empreendimento é de grande porte pode ainda ser subdividido em diretor de marketing e de RH, por exemplo.

O gerente pode ser um funcionário contratado ou o proprietário da academia. Ele é responsável que o negócio funcione de maneira harmoniosa, transformando objetivos gerais em específicos, planejando e controlando atividades realizadas. Assim como no executivo é possível subdividir em gerente de vendas e marketing, por exemplo.

Supervisores também podem ser conhecidos como coordenadores. Estes chefiam grupos de funcionários operacionais. Dependendo do porte da academia pode haver

subdivisão em supervisores de recepção, manutenção e técnicos, vendas, limpeza. Em academias de grande porte, é possível que os coordenadores sejam definidos pelas áreas: musculação, luta, aquática, etc, responsáveis em período integral ou por períodos de funcionamento.

Para o setor operacional de academias de pequeno porte funções como contabilidade e RH podem ser terceirizadas. Eles são responsáveis pelo “contábil, entradas e saídas de dinheiro, pagamento de impostos e salários, contratação, férias, demissão de funcionários e etc”, conforme explica Denise.

Recomenda-se que a recepção seja realizada por pessoas diferentes quando possível. Este colaborador é responsável pelas informações básicas como “endereço, horário de funcionamento, horário das aulas, tipos de atividades e fazer o controle de acesso dos alunos e eventualmente controle dos pagamentos”, explica Denise.

A limpeza e manutenção é ideal que seja realizada por pessoas diferentes, embora nem sempre seja possível em academias de pequeno porte. “O funcionário da manutenção deve ter característica de faz-tudo, deve ser capaz de resolver pequenos problemas elétricos, hidráulicos e mecânicos”, aponta Denise. Para facilitar a limpeza dos vestiários convém contratar uma mulher e um homem. A higienização também acontece em áreas comuns, salas de aulas, musculação e piscinas.

É necessário também contratar professores específicos para cada área oferecida pela academia. Pode ocorrer que o mesmo profissional possua *know how* para mais de uma área, mas são casos específicos. O estagiário não deve ser uma mão

de obra barata substituta de professores. Ele pode ser aproveitado em áreas técnicas ou ainda recepção e vendas.

Denise afirma ainda que “a academia pode ter outros funcionários dependendo dos serviços que oferecer, como nutricionista, esteticista, etc. Vale ressaltar que independente do tamanho da academia estudada o organograma dos cargos é fundamental para definir funções e responsáveis, diminuindo a possibilidade de acúmulo excessivo de cargos ou contratações desnecessárias.

É importante que quando possível a contratação de profissionais em diferentes estágios de carreira agrega maior valor ao serviço prestado, uma vez que os perfis podem e devem se complementar. Após a contratação é imprescindível que capacitações periódicas sejam disponibilizadas, pois estas motivam e incentivam os colaboradores a crescerem profissionalmente.

6.2.1.6 Gestão por indicadores

Conforme Santos e Santos (2018) as organizações utilizam indicadores para estabelecimento de padrões e acompanhamento da respectiva evolução. Utilizar um indicador de maneira isolada não permite o conhecer a complexidade da realidade sistêmica da organização. Apenas associando e comparando diferentes indicadores é possível facilitar a interpretação e compreensão.

Sendo assim, Nascimento e Bernardim (2008) apresentam a avaliação de desempenho como a sincronia dos objetivos da empresa e a expectativa da organização quanto a

eficiência e o consequente aumento da produtividade por parte dos trabalhadores.

Dessa forma a avaliação de desempenho mensura (aproximadamente) o aproveitamento dos indivíduos na execução das tarefas, servindo também para estimular a melhoria no desenvolvimento dos trabalhos em uma organização, visando alcançar os objetivos.

Os KPIs (*Key performance Indicators* ou seja, indicadores-chave de performance) também chamados de indicadores de desempenho facilitam a mensuração dos resultados de uma empresa, examinando se o negócio está atingindo seus objetivos.

Os KPIs de produtividade medem a produtividade do colaborador e/ou da máquina por hora. No caso da academia, é importante analisar o uso dos equipamentos, verificando se os equipamentos disponíveis estão dando conta da demanda. LEMES (2021).

Conforme Tibério Lemes para o Blog Pacto (2021) os KPIs voltados para academias são os seguintes:

Qualidade: (...) No caso das academias, o KPI de qualidade pode ser usado, por exemplo, para monitorar o total de problemas que ocorrem nos equipamentos em determinado período de tempo e qual é o nível de satisfação dos alunos.

Capacidade: (...) Adaptando para as academias, o KPI de capacidade permite verificar quantas vezes uma máquina pode ser usada antes de apresentar avarias, por exemplo.

Estratégicos: os KPIs estratégicos estão relacionados aos objetivos estabelecidos pelo

negócio, oferecendo aos gestores a possibilidade de analisar se a empresa está atingindo o resultado esperado e caminhando para o rumo certo.

Lucratividade: os indicadores de lucratividade são um pouco complexos, porque não levam em consideração somente o faturamento da empresa. É preciso calcular o percentual de lucro, ou seja, o faturamento da empresa menos os custos. O resultado pode apresentar distorções, como o fato de a academia ter um faturamento alto, mas não ter dinheiro em caixa, o que indica que os custos estão bastante elevados e devem ser repensados.

Turnover: o turnover é o índice de rotatividade de funcionários. É normal haver rotatividade em qualquer tipo de negócio, mas um alto índice de turnover pode apontar problemas de gestão, liderança e até de valorização dos colaboradores.

Renovação: o indicador de renovação oferece uma análise da saúde da academia e é bastante importante para esse tipo de negócio porque tem relação direta com a retenção de clientes. Um dos grandes problemas desse tipo de negócio é a desistência rápida dos alunos. No entanto, esse problema deve ser enfrentado, porque a retenção custa até cinco vezes menos que a captação de novos clientes. Assim, o KPI de renovação identifica possíveis problemas e permite ao gestor pensar em estratégias específicas para evitar essa rotatividade de clientes.

Conversão: a academia deve analisar frequentemente a conversão, tanto do espaço físico quanto do site. A conversão analisa o total de visitantes que efetivamente acabam adquirindo o serviço oferecido. Assim, é possível saber se há alguma falha no processo de captação e conquista dos clientes.

Rotatividade: esse índice também está relacionado a rotatividade de clientes e, conseqüentemente, tem relação direta com a lucratividade do negócio. Para calcular a rotatividade, basta pegar o número de desistências (renovações não realizadas) e somar ao número de cancelamentos multiplicar por 100 e dividir pelo número de alunos ativos. O cálculo do percentual desta conta não deverá ser superior a 7,5%*, caso contrário você está com saldo negativo de alunos (não houve crescimento, só perda) e é necessário pensar em estratégias para resolver esse problema.

*Este número representa a média limite para “desistências + cancelamentos” analisados a partir da nossa plataforma de dados, o Game of Results.

Ocupação: este é outro índice que deve ser adotado em academias, a fim de verificar se ainda é possível aumentar o número de alunos. O cálculo é feito pelo total de clientes dividido pela metragem da estrutura física. Assim, não se deve ter preocupação apenas em aumentar a quantidade de alunos. Caso o índice de ocupação esteja adequado, deve-se pensar em aumentar o ticket médio.

Ticket médio: este KPI permite mensurar o valor gasto por cada cliente, o que permite otimizar os resultados por meio da oferta de serviços que podem ser agregadas ao plano já contratado pelo aluno. Por exemplo, se ele paga apenas a mensalidade de musculação e passa a pagar também por uma aula de karatê, conseqüentemente o ticket médio desse cliente aumentará, o que trará benefícios e lucratividade para a empresa” LEMES (2021).

6.2.1.7 Gestão das operações

Sebrae (2021) define gestão das operações como uma maneira de planejar, organizar, dirigir e supervisionar diferentes decisões, atividades, tarefas e procedimentos que fazem parte do funcionamento da organização geral. O seu objetivo é extrair de cada ato organizacional a máxima eficiência institucional.

Segundo Peinado e Graeml (2014) a gestão das operações é valorizada pelas empresas industriais que apresentam força na criação, utilização e disseminação de novos conceitos produtivos. “Práticas ligadas ao gerenciamento de recursos humanos também fazem parte dos temas ligados à Gestão de Operações” (PEINADO e GRAEML, 2014).

Quando relacionado as academias EVO (2019) pondera dez tópicos para melhor gerir as operações de uma academia:

- Manter a energia do time em alta – Time;
- Usar os ativos com sabedoria – Recursos;
- Sempre ter um lançamento à caminho – Inovação;
- Sempre melhorar processos – Otimizar;
- Medir e acompanhar todos os indicadores – Resultado;
- Não pode vender só na última semana – Constância;
- Sempre agir em prol da experiência do cliente – Experiência;
- Manter a cultura de sucesso do cliente – Sucesso;
- Construir o futuro da empresa com o time – Nortear;
- Ter certeza de que tudo que é feito, é feito bem – Qualidade” (EVO, 2019).

6.2.1.8 Marketing

Para Kotler (p.4, 2012) marketing é:

um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. O marketing estabelece uma relação de troca entre um indivíduo que tem uma necessidade e outro que busca atendê-la. Sob o ponto de vista mercadológico o marketing busca atender os desejos e necessidades do consumidor por meio de desenvolvimento de produtos e serviços de forma lucrativa pela empresa, estabelecendo assim a relação de troca (KOTLER, 2000).

O autor ainda define como tarefa do marketing “analisar por que o mercado não gosta do produto e avaliar se um programa de marketing que envolva redesenho do produto, preços mais baixos e promoção positiva pode mudar crenças e atitudes” (KOTLER, 2000, p.28). Ou ainda “encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas.” (KOTLER, 2000, p.28).

Segundo o blog Rock Content existem estratégias para que as academias sejam proativas quando a intenção é atrair um novo cliente, manter um aluno ou fortalecer sua marca com a comunidade. Para isso, o redator separa alguns pontos importantes para o êxito do marketing.

- Análise de ambiente: avaliar os pontos fortes e fracos do seu negócio, as oportunidades e

- ameaças, os concorrentes e tudo que puder influenciar no funcionamento da academia;
- Objetivos: captar 260 novos alunos em um ano e reduzir a taxa de *turnovers* (cancelamentos) para 3 clientes por mês;
- Metas: conseguir 20 novos alunos por mês, gerar 500 novos leads mensais e diminuir o custo de aquisição de clientes (CAC) em 20% durante o ano;
- Personas: para quem será voltada essas estratégias? Qual linguagem será usada? Quais são os problemas e objetivos desse público?
- Canais: em quais meios as personas serão impactadas? Redes sociais, blogs, email, eventos, jornais, etc.
- Plano de ação: as táticas e estratégias que serão utilizadas e os diferenciais delas;
- Cronograma: prazo para a realização das ações de marketing e o cumprimento de metas e objetivos;
- Orçamento: o quanto será gasto com cada estratégia;
- Indicadores de desempenho: os KPIs e as métricas usadas para monitorar os resultados de suas campanhas” (ROCK CONTENT, 2020).

Logo, ressalta-se a importância de executar bem todas as etapas. Um planejamento bem feito permite conhecer melhor o mercado e suas personas, de modo que as ações de marketing deem o resultado esperado.

6.2.1.9 Práticas sustentáveis

Conforme exposto por Nascimento (2012) o modelo capitalista ditou um estilo de vida onde o consumo e a produção são elevadas. Ou seja, quanto mais se consome mais se produz.

Essa lógica começou a ser questionada apenas na metade do século XX, uma vez que problemas ambientais, pobreza, desigualdade social e o futuro saudável da sociedade viraram foco de discussões mundiais. Dessa forma debater o desenvolvimento sustentável virou emergência no mundo todo (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Com o surgimento desses debates, a cobrança por um posicionamento das empresas frente a adoção de modelo de desenvolvimento mais sustentável tem sido cada vez maior, principalmente por parte de pesquisadores, governantes e gestores. “Particularmente, gestores passaram a reconhecer que a introdução de práticas de sustentabilidade nos negócios é um tópico importante, embora raramente considerem este tópico na estratégia organizacional” (KIRON et al. *apud*, NASCIMENTO e ALVES, 2016).

Nascimento e Alves (p. 26, 2016) ainda afirmam que:

Contudo, o compromisso organizacional com um desenvolvimento mais sustentável exige uma abordagem estratégica para garantir que a sustentabilidade seja parte integrante da estratégia e das operações dos negócios (ENGERT; RAUTER; BAUMGARTNER, 2015). De acordo com Claro, Claro e Amâncio (2008), o papel da alta administração é fundamental para que iniciativas e esforços voltados às responsabilidades socioambientais, no ambiente interno ou externo à organização, obtenham resultados positivos.

O blog *Pool Rescue* informa cinco dicas para desenvolver a sustentabilidade em academias e clubes:

- Economia de água: reduzir a pressão da água nas torneiras e duchas nos vestiários, usar acessórios para limitar a vazão de água, utilizar a descarga com vazão variável, automatizar o fechamento do registro de água das torneiras.
- Economia de energia elétrica: aquecimento solar, lâmpadas LED, utilizar recursos naturais.
- Reaproveitamento de materiais e redução no desperdício: usar pilhas recarregáveis, campanhas para reduzir a geração de resíduos, parcerias pontuais com cooperativas de recicladores (isso ajuda a destinar os resíduos recicláveis para os locais mais indicados), correspondências digitais, evitando um elevado número de papéis na empresa.
- Campanhas contra desperdícios: estimule as práticas sustentáveis, capacite os funcionários, crie campanhas de conscientização, organize o ambiente e avalie ações emergenciais.
- Terceirização de serviços” (*POOL RESCUE*).

Para melhor conscientizar alunos e colaboradores, o blog ainda indica realizar algumas ações, como:

- “- sinalize as áreas de grande circulação de pessoas sobre o uso e consumo consciente de recursos;
- oriente a respeito do uso consciente de aparelhos e luzes (esclareça o impacto dos desperdícios identificados por você);
- ao procurarem por novos aparelhos e equipamentos, certifique-se de que os mesmos possuem o Selo Procel de Economia de Energia” (*POOL RESCUE*).

6.2.1.10 Inovação

Com todas as formas e maneiras de inovar, é possível afirmar que inovação é “uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio” (CHIBÁS, PANTALEON & ROCHA, 2012).

Nas academias a inovação pode ocorrer desde atividades que abrangem todas as faixas etárias até criação de *playlists* e estações de rádio próprias da empresa em *streamings* de áudio. O blog *Listenx* adverte ainda sobre os modismos constantemente confundidos com inovação:

não é preciso esperar que os alunos busquem por algo para que comece a oferecer uma modalidade nova. As tendências devem estar sempre sendo pesquisadas, para que você possa disponibilizá-las assim que forem lançados. É claro que esse trabalho deve ser feito com cuidado, sempre avaliando os benefícios e riscos das atividades e contando com a ajuda de diversos profissionais (LISTENX, 2021).

6.2.1.11 Transformação digital

Juliano Braz afirma que “transformação digital é um assunto que está na pauta de praticamente todos os executivos atualmente. Já faz tempo que esse tema deixou de ser uma

questão de modernização. Hoje, a transformação digital é a escolha de uma empresa entre sobreviver ou não” (ROGERS, 2017). O autor ainda ressalta a importância de entender que transformação digital não tem a ver com tecnologia, mas sim com cultura organizacional.

Conforme Tiago Lins (2019) o mundo fitness “entrou na era da transformação digital, ao passo que seu grande público move na direção de buscar por experiências únicas, personalização e liberdade para treinar”.

6.2.2 METODOLOGIA

Esta pesquisa é quantitativa (tudo deve ser quantificado para promover resultados confiáveis.), descritiva (desenvolve a pesquisa baseado em questionários, observação e levantamento de dados) e explicativa (desenvolve a pesquisa experimental com objetivo de explicar o porquê das coisas).

A sequência de procedimentos utilizada foi a metodologia adotada pelo programa *Brasil Mais*, uma parceria entre Governo Federal e Sebrae. Foi realizado nas três academias participantes do ciclo um (março a setembro de 2021) o radar proposto pela metodologia ALI, que analisa 6 dimensões: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital.

Para cada uma destas dimensões são analisados 3 temas, sendo eles: indicadores-chave, estabelecimento de metas, monitoramento, operação enxuta, gestão por processos, cultura

de alta performance, satisfação do cliente, formação de preços, publicidade, gestão de energia, gestão de água, redução de desperdícios, inovação de processos, inovação de produtos e serviços, cultura de inovação, digitalização interna, presença digital e meios eletrônicos de pagamento, totalizando dezoito temas, ou seja, dezoito perguntas.

O resultado do radar aponta áreas a serem melhoradas na empresa, ou áreas bem desenvolvidas que devem ter o padrão mantido. Para parâmetro deste artigo, o radar foi aplicado em 3 empresas do segmento de academias de ginástica e saúde em Cruzeiro do Sul. Os resultados são comparados uma vez que a versão inicial do radar foi aplicada no mês de março de maneira remota através do aplicativo de reuniões virtuais *Google Meet*.

A sua versão final foi realizada presencialmente no mês de outubro, a fim de medir o crescimento da empresa decorridos os 4 meses de trabalho e três meses de permanência do desenvolvimento das atividades.

Além da análise do radar foi analisado o cálculo da produtividade através da mensuração final (TF) e inicial (T0). Esse indicador é calculado pela produtividade, que consiste na seguinte fórmula:

$$Produtividade = \frac{\text{Faturamento bruto} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Número de Pessoas Ocupadas}}$$

O dado foi mais uma informação utilizada para comparar resultados apresentados pelas empresas durante o acompanhamento, sendo inicial no primeiro mês e o final no

sétimo e último mês. Para este estudo foram utilizados o Sistema ALI - programa desenvolvido pelo Sebrae Nacional e disponibilizado apenas para os agentes – e planilhas de Excel.

Em campo é possível utilizar também calculadoras, embora tanto os dados do radar quanto de produtividade sejam inseridos no sistema. Após a inserção dos dados coletados de cada empresa o sistema ALI gera gráficos de teia para análise do radar, como mostra a imagem.

Figura 2 - Resultado radar inicial de uma das empresas estudadas.



Fonte: Sistema ALI, Sebrae 2021.

Para análise dos dados foram utilizados gráficos e tabelas gerados no Sistema ALI e tabulações elaboradas no Excel. Conforme os decretos publicados no período crítico da pandemia, foram estabelecidos quatro estágios que delimitam atividades praticadas nos municípios, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Classificação acreana para os estágios de contaminação do Covid-19.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

No momento da pandemia a principal limitação apresentada no setor em questão foi decorrente dos decretos: de fechamento total do comércio e redução de alunos no interior de edifício, limitando para 20 a 30% da capacidade total a depender da bandeira em questão, conforme apresentado na Figura 3. As dúvidas mais pertinentes foram:

- Como elevar o faturamento sem ultrapassar a quantidade de alunos ativos no interior das academias e mantendo o corpo técnico sem a necessidade de demissões;

- Como criar confiança para que os alunos retornem ao espaço físico das academias.

6.2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme a Associação Brasileira de Academias (ACAD) em 2017 o Brasil apresentava o segundo maior mercado de academias do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. Em quatro anos o mercado cresceu cerca de 66% no quesito quantidade de academias e 75% para a quantidade de alunos inscritos, conforme mostra a Figura 4.

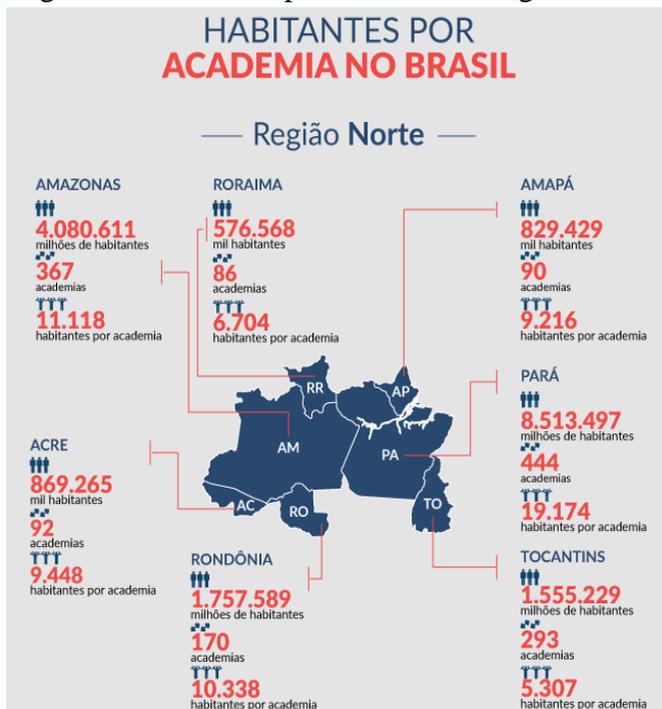
Figura 4 - *Ranking do mercado fitness 2017*



Fonte: Pacto, 2018.

Vale ressaltar que o faturamento quando analisado em dólares (U\$\$) pode ter variações significativas conforme a cotação do mesmo para o período de medição. Ainda conforme a pesquisa no mesmo período o Brasil perdeu espaço para os mercados *fitness* da Itália e Espanha, decaindo da 10ª posição para a 12ª no ranking dos maiores faturamento.

Figura 5- Habitantes por academia - Região Norte.



Fonte: CONFEF, out. 2018.

6.2.3.1 Resultado do cálculo de produtividade

Considerando os dados coletados junto às empresas participantes resultou-se nos valores descritos na tabela abaixo.

Tabela 3 - Resultado médio dos dados para produtividade das academias.

DADOS	E1		E2		E3	
	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Custos fixos	-		6.300,00		14.881,62	
Custos Variáveis	9.978,00	10.946,00	364,00	500,00	5.751,26	14.918,15
Faturamento	15.059,00	16.078,00	6.640,00	12.890,00	43.892,00	60.798,00
Pessoas Ocupadas	6	6	4	4	12	13
Produtividade	846,83	855,33	1.569,00	3.097,50	3.178,39	3.529,22

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Os custos fixos mais comuns para a parcela estudada são salários de funcionários, aluguéis, energia, contador. Todos utilizam poço para abastecimento de água; dessa forma o valor desse custo é incluso na energia.

Vale salientar que a energia embora não seja um valor fixo todos os meses se mantém em uma margem média de cobrança, uma vez que independentemente da quantidade da alunos no interior das academias o consumo de luz, ventiladores, refrigeradores e computadores é sempre similar, sendo assim um custo fixo.

Durante a pandemia todos os custos fixos ainda foram considerados no montante geral das academias, havendo uma pequena redução de até 30% nos valores de aluguel mediante negociação com os proprietários e acordos individuais entre patrões e empregados com redução de jornada de trabalho e salário nos percentuais de 25%, 50% ou 70%.50%, conforme o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm).

Já os custos variáveis são decorrentes de impostos sobre a venda dos serviços, compra de mercadorias como energéticos, água mineral e outros suplementos comercializados dentro da

empresa, horistas eventualmente contratados e campanhas de marketing específicas. Como variável poderia ser considerado também abonos, comissões, premiações e afins; no entanto, nenhuma das empresas estudadas fez uso de tal prática durante a pandemia.

O número de pessoas ocupadas inclui recepcionistas (responsáveis por verificar biometria, cadastramento de alunos, ajuda e dúvidas), gerentes (alinham com os professores sobre treinos, feedbacks, fazem reposição de estoques, produtos de limpeza, etc)., limpeza, professores (também chamados como instrutores ou coach) e sócios. Eventualmente são contratados horistas para cobrir férias de professores, recepcionistas e limpeza.

6.2.3.2 Resultado do radar

Os valores obtidos nas duas medições estão representados na Tabela 4.

Tabela 4 - Resultado do radar ALI nas academias de Cruzeiro do Sul.

ÁREAS	RADAR INICIAL				RADAR FINAL			
	E1	E2	E3	MÉDIA	E1	E2	E3	MÉDIA
Gestão por Indicadores	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	2,67	1,78
Gestão das Operações	2,00	3,00	2,67	2,56	2,00	3,00	3,00	2,67
Marketing	2,00	2,33	1,67	2,00	2,00	2,33	3,67	2,67
Práticas Sustentáveis	1,67	1,33	1,33	1,44	1,33	1,33	1,00	1,22
Inovação	3,00	1,00	3,67	2,56	3,00	1,00	3,67	2,56
Transformação Digital	3,00	2,00	3,67	2,89	3,00	2,00	4,33	3,11

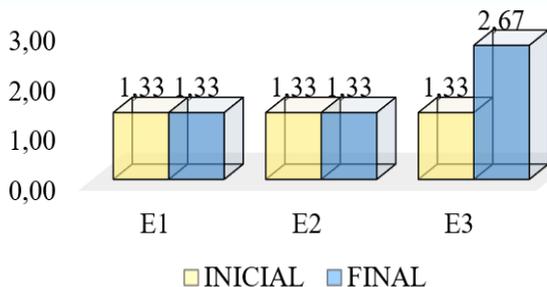
Fonte: Elaboração própria, 2021.

6.2.3.3 Análise dos valores médios por dimensão

6.2.3.3.1 Gestão por indicadores

A gestão por indicadores são padrões estabelecidos para acompanhamento da evolução de uma empresa. Neste quesito percebeu-se grande desconhecimento de gestão por indicadores por parte dos empresários locais, inclusive os do ramo em análise. Os únicos indicadores por eles analisados era faturamento (Figura 6).

Figura 6 - Dimensão Gestão por Indicadores



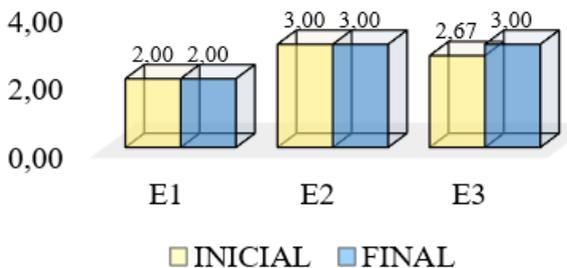
Fonte: Elaboração própria, 2021.

6.2.3.3.2 Gestão das operações

A gestão operacional planeja, organiza, dirige e supervisiona decisões, atividades, tarefas e procedimentos que compõe o dia a dia da empresa. Esse ponto também se mostrou muito carente na administração das academias. Percebe-se que muitas vezes são desempenhados esforços para ações específicas (lançamentos de novas turmas, horários, outras atividades como boxe, dança, funcional, *kids*, etc.) embora não haja histórico de acompanhamento destas demandas.

Por isto, muitos processos importantes que necessitam de atenção são esquecidos ou ignorados, como enxugar processos, organização de logística de compras, melhora nos atendimentos já prestados (Figura 7).

Figura 7 - Dimensão Gestão das operações



Fonte: Elaboração própria, 2021.

6.2.3.3.3 Marketing

Sendo marketing uma relação de troca entre o aluno que procura exercícios e a empresa que oferta este serviço, tem sido uma área bem desenvolvida na E2 e E3, embora ainda sejam deficientes um pouco deficiente na E1.

Com as consultorias contratadas e execução de diagnósticos com estratégias e ações a serem implementadas a fim de melhorar a atuação digital das empresas, especialistas reafirmaram o bom desenvolvimento das redes sociais e pontos a melhorar, como estilo de postagens, frequência, *branding*, etc.

Foi constatado que *reels* com teor mais cômico, postagens diárias nos *storys*, postagens regulares no feed, promoções, meses temáticos e padronização de imagens aumentam consideravelmente o engajamento das páginas e

despertam interesse pelos serviços, aumentando a busca por informações (Figura 8).

Figura 8 - Dimensão Marketing



Fonte: Elaboração própria, 2021.

6.2.3.3.4 Práticas sustentáveis

Este tópico entrou em evidência pelas exigências de consumidores e governantes embora reconhecer a sustentabilidade nos negócios é uma tarefa árdua. Esta área é pouquíssimo explorada nas academias da região. Projetos de energia solar estão nos planos das empresas estudadas sendo influenciadas pela economia que o uso de fonte de energia limpa pode gerar, não pelo impacto ambiental oferecido por essa alternativa.

Isso também serve para a erradicação de copos descartáveis: todas exigem *squeeze*, garrafas e copos particulares dos alunos. Isto significa que ainda hoje as empresas analisadas do ramo academias ainda não tem práticas voltadas para a sustentabilidade, apenas para a economia.

É necessário que o setor se posicione conscientemente do seu papel social e estabeleça ações que não somente reduzam

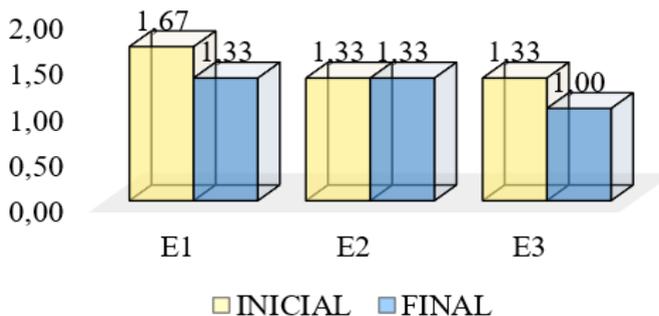
custos, mas também frise sua pegada ecológica. Apenas uma das empresas analisadas possui prédio próprio.

Ações como espaços planejados para captação de luz do sol reduzindo o consumo de energia artificial não é possível nas empresas que usam edifícios alugados, uma vez que estão impossibilitadas de realizarem mudanças físicas. Ainda assim, esta análise não ocorre em nenhuma empresa analisada.

Outra ação que poderia ser incluída na missão e valores das academias seriam campanhas constantes de conscientização do não uso de descartáveis. Dessa forma os alunos entenderiam a importância de ter itens como garrafinhas em todos os ambientes que frequentam, sendo assim um legado deixado pelas academias.

Outras ações poderiam ser estudadas, como descarte de panos e flanelas de limpeza, uso de itens biodegradáveis, soluções químicas com despejo de menor impacto na natureza, etc. São inúmeras as portas a serem exploradas para as academias da região (Figura 9).

Figura 9 - Dimensão práticas sustentáveis



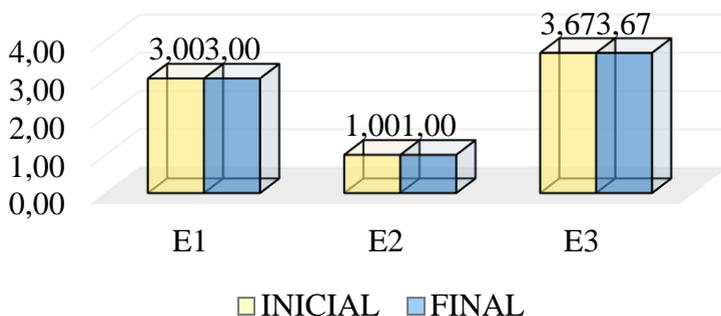
Fonte: Elaboração própria, 2021

6.2.3.3.5 Inovação

A inovação é uma iniciativa que desponta como novidade para a empresa e para o mercado. No setor analisado novos estilos de aulas, serviços e produtos são lançados no mercado bimestralmente, embora ainda seja necessário controlar indicadores da aceitação desses novos serviços, assim como ouvir o que os clientes sugerem para que seja incrementado.

A Figura 10 mostra como a inovação é constantemente trabalhada nas academias E1 e E3, resultado em notas altas para as mesmas, comparando o exposto na Tabela 4. Empresas consolidadas no mercado tendem a reduzir ou estagnar nas práticas antigas, deixando-se cair no comodismo do “antigo bem feito”, como é o caso da E2.

Figura 10 - Dimensão Inovação.



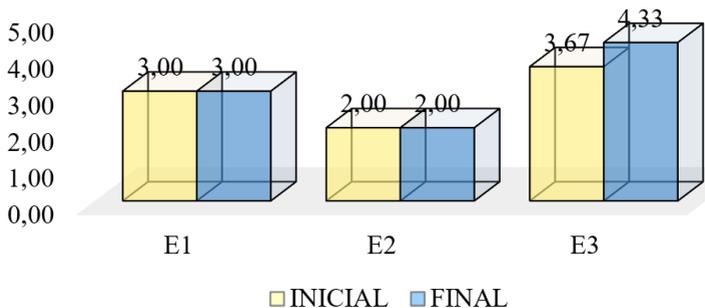
Fonte: Elaboração própria, 2021.

6.2.3.3.6 Transformação digital

A transformação digital não é somente tecnologia, mas também a cultura da organização. Meios eletrônicos de

pagamento e uso de internet e suas ferramentas foram facilmente aderidos pelas três empresas analisadas. Já cadastramento de alunos ativos e novos alunos virtualmente é utilizado por apenas duas das três academias estudadas, sendo apenas uma com o controle organizacional ainda manual, como foi o caso das agendas e cadernos de anotações (Figura 11).

Figura 11 - Dimensão Transformação Digital



Fonte: Elaboração própria, 2021.

6.3.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Considerando o cenário pandêmico acima descrito, a principal ação a ser desenvolvida era mostrar para os alunos afastados que os espaços das academias tinham as melhores ações para manter o lugar o mais seguro possível. As limpezas se tornaram mais frequentes (três vezes por turno) e houve aumento das quantidades de itens para desinfecção/higienização de mãos e aparelhos (borrifadores, tapetes, flanelas descartáveis, álcool e sabonetes líquidos).

Além disso, foi implementado em uma das empresas analisadas o sistema de agendamentos através do aplicativo

utilizado pela academia, onde limitava a quantidade de alunos por horário (1/4 da capacidade total).

As ações de higiene foram muito bem recebidas por todos, embora o agendamento tenha sofrido inúmeras críticas uma vez que os horários eram preenchidos rapidamente. Com o trabalho de conscientização através de redes sociais utilizando dados e orientações de profissionais da saúde houve pequena melhora na aceitação.

Outra ação adotada pelas academias foi intensificar a venda de produtos auxiliares nas academias que já realizavam essa atividade e acrescentar esse comércio nas que ainda não utilizavam dessa estratégia. Produtos como energéticos, camisas, água e suplementos. Outro serviço que recebeu atenção foram avaliações físicas e parcerias de consultas com nutricionistas. Para alcançar o resultado esperado o marketing voltado para estes itens foi intensificado, aumentando a procura em até 70%. Segundo os administradores as compras destes produtos que eram realizadas em média a cada 45 dias passaram a acontecer duas vezes por mês.

Para aqueles alunos que ainda não se sentiam confortáveis a retornar para as aulas presenciais foram desenvolvidas *lives* de treino e atendimento personalizado remotamente. Chegando na bandeira amarela, foram realizadas campanhas de retorno, uma vez que a quantidade de alunos permitida foi elevada também. Descontos e combos para mensalidades foram algumas das ações desenvolvidas. Os alunos retornavam à medida que sentiam confiança para tal. Ainda assim, a cada dez alunos pelo menos um permaneceu com atendimento remoto, mesmo com o avanço para a bandeira

verde, conforme foi constatado no último encontro com as empresas.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo apresentar as inovações trabalhadas e desenvolvidas nos empreendimentos dos segmentos de academias em Cruzeiro do Sul – Acre durante a pandemia da Covid – 19. Percebeu-se que com a flexibilização do comércio houve crescimento espontâneo de produtividade¹. Fazendo uma relação² é possível perceber que as empresas que investiram em marketing, inovação e transformação digital tiveram os melhores resultados.

Pode-se inferir que tais áreas tenham grande peso para superar barreiras colocadas pela pandemia de Covid-19. Vale salientar que embora os valores apresentados sejam numéricos e coletados junto a empresa ainda não são completamente fiéis a realidade, uma vez que algumas empresas dedicam maior empenho para cumprimento das ações propostas, enquanto outras não chegam a ir além de metas básicas cotidianas.

No quesito gestão por indicadores todos os empresários participantes do ramo não possuíam controle do seu negócio despertando esse cuidado apenas quando comparados os resultados da mensuração inicial e final. Isso reflete nos resultados uma vez que apenas uma empresa atingiu crescimento de 25%. Sugere-se iniciar a metodologia verificando o desempenho atual da empresa, de forma que os números que

¹ Conforme consta na Tabela 3.

² Relação entre Tabela 4 e Tabela 3.

retratam a realidade atual do negócio convencem e motivem o proprietário para a decidir mudar.

Para a dimensão gestão das operações que busca sempre agregar mais valor ao cliente final, seja reduzindo custos ou aumentando sua qualidade apenas uma empresa elevou em 11% seu controle operacional. Isso pode ser explicado uma vez que tal dimensão seja mais adequadas às indústrias, sendo o setor estudado um reprodutor de normas e padrões estabelecidos pelos estudos da área, abrindo pouca margem para alterações.

Desde o agravamento da pandemia no Brasil (2020) o marketing – especialmente o digital – foi o grande diferencial para que academias e profissionais de educação física não se sentissem tão afetados pelas medidas de restrição. Para as academias de Cruzeiro do Sul não foi diferente, ainda que apenas uma das três empresas estudadas tenha ousado inovar o que já era feito, alcançando crescimento de 54% em relação as medições. Para as próximas edições e estudos pode-se analisar quais os leads são gerados em publicações específicas e quantos destes são de fato transformados em clientes, a fim de definir uma estratégia de marketing cada vez mais eficaz.

Práticas sustentáveis podem ser um passo maior que as academias regionais são capazes de dar, uma vez que as ações para tal segmento são quase inexistentes ou componentes de modelos de negócio específicos. Isso explica a estagnação do setor analisado nessa dimensão. Sugere-se que tal dimensão seja incluída no radar apenas quando caracterizado o estilo do negócio.

Para inovação as empresas estudadas mantiveram suas notas iniciais, sendo que mudanças muitas vezes ficam limitadas ao estilo de atividade física praticado em cada academia.

Reformas e aquisição de equipamentos novos é em média a maior inovação apontada, ainda que não se enquadre no conceito apresentado.

Pagamentos eletrônicos é uma exigência global. Ainda assim outras áreas que envolvem o digital como *websites*, *newsletter* e outras ferramentas já utilizadas em grandes redes de academias ainda são desconhecidas. Isso reflete no resultado apresentado, sendo que apenas uma empresa elevou o valor obtido do radar em 15%. Sugere-se que em próximas edições sejam feitas *lives* ou *web calls* de empresas do mesmo setor, a fim de fomentar *networking* e engajamento desses empreendimentos.

O artigo teve como objetivo apresentar as inovações trabalhadas e desenvolvidas nos empreendimentos dos segmentos de academias em Cruzeiro do Sul – Acre durante a pandemia da Covid – 19. Percebeu-se que com a flexibilização do comércio houve crescimento espontâneo de produtividade⁴. Fazendo uma relação⁵ é possível perceber que as empresas que investiram em *marketing*, inovação e transformação digital tiveram os melhores resultados.

Pode-se inferir que tais áreas tenham grande peso para superar barreiras colocadas pela pandemia de Covid-19. Vale salientar que embora os valores apresentados sejam numéricos e coletados junto a empresa ainda não são completamente fiéis a realidade, uma vez que algumas empresas dedicam maior empenho para cumprimento das ações propostas, enquanto outras não chegam a ir além de metas básicas cotidianas.

No quesito gestão por indicadores todos os empresários participantes do ramo não possuíam controle do seu negócio despertando esse cuidado apenas quando comparados os resultados da mensuração inicial e final. Isso reflete nos resultados uma vez que apenas uma empresa atingiu crescimento de 25%. Sugere-se iniciar a metodologia verificando o desempenho atual da empresa, de forma que os números que retratam a realidade atual do negócio convençam e motivem o proprietário para a decidir mudar.

Para a dimensão gestão das operações que busca sempre agregar mais valor ao cliente final, seja reduzindo custos ou aumentando sua qualidade apenas uma empresa elevou em 11% seu controle operacional. Isso pode ser explicado uma vez que tal dimensão seja mais adequadas às indústrias, sendo o setor estudado um reprodutor de normas e padrões estabelecidos pelos estudos da área, abrindo pouca margem para alterações.

Desde o agravamento da pandemia no Brasil (2020) o marketing – especialmente o digital – foi o grande diferencial para que academias e profissionais de educação física não se sentissem tão afetados pelas medidas de restrição. Para as academias de Cruzeiro do Sul não foi diferente, ainda que apenas uma das três empresas estudadas tenha ousado inovar o que já era feito, alcançando crescimento de 54% em relação as medições. Para as próximas edições e estudos pode-se analisar quais os leads são gerados em publicações específicas e quantos destes são de fato transformados em clientes, a fim de definir uma estratégia de marketing cada vez mais eficaz.

Práticas sustentáveis podem ser um passo maior que as academias regionais são capazes de dar, uma vez que as ações para tal segmento são quase inexistentes ou componentes de

modelos de negócio específicos. Isso explica a estagnação do setor analisado nessa dimensão. Sugere-se que tal dimensão seja incluída no radar apenas quando caracterizado o estilo do negócio.

Para inovação as empresas estudadas mantiveram suas notas iniciais, sendo que mudanças muitas vezes ficam limitadas ao estilo de atividade física praticado em cada academia. Reformas e aquisição de equipamentos novos é em média a maior inovação apontada, ainda que não se enquadre no conceito apresentado.

Pagamentos eletrônicos é uma exigência global. Ainda assim outras áreas que envolvem o digital como *websites*, *newsletter* e outras ferramentas já utilizadas em grandes redes de academias ainda são desconhecidas. Isso reflete no resultado apresentado, sendo que apenas uma empresa elevou o valor obtido do radar em 15%. Sugere-se que em próximas edições sejam feitas *lives* ou *web calls* de empresas do mesmo setor, a fim de fomentar *networking* e engajamento desses empreendimentos.

6.5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES.COM. **A busca pela qualidade de vida e bem-estar em tempos de pandemia.** Disponível em: < <https://administradores.com.br/noticias/a-busca-pela-qualidade-de-vida-e-bem-estar-em-tempos-de-pandemia>>. Acesso em: 24 fev. 2022.

ALVES, Ana Paula Ferreira; NASCIMENTO, Luis Felipe Machado do. **Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise das práticas da empresa Mercur S/A.** Rev. Adm.

UFSM, Santa Maria, v. 9, Ed. Especial, p. 25-42, AGO. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/vitor/Downloads/001003874.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2022.

BEZERRA, Paula. **Mercado fitness: Academias recuperam 88% dos alunos após reabertura.** Disponível em: < https://www.cnnbrasil.com.br/business/mercado-fitness-academias-recuperam-88-dos-alunos-apos-reabertura/>. Acesso em: 24 fev. 2022.

CARCERONI, Denise. **Qual o papel de cada funcionário na academia de ginástica?** 2011. Disponível em: <https://www.fiqueinforma.com/qual-o-papel-de-cada-funcionario-na-academia-de-ginastica/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação.** Curitiba: Aymará, 2011.

CHIBÁS, F. O.; PANTALEÓN, E. M.; ROCHA, T. A. **Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões.** Holos, Ano 29, Vol. 3. 2013. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/1082/678#:~:text=Ap%C3%B3s%20an%C3%A1lise%20de%20todas%20as,empresa%20sejam%20eles%20ligados%20%C3%A0>. Acesso em: Acesso em: 27 jan. 2022.

EVO. **GESTÃO DE ACADEMIA – Melhore os resultados controlando esses 10 pontos.** Disponível em: <https://evo.w12.com.br/blog/gestao-de-academia-melhore-os-resultados-controlando-esses-10-pontos/>. Acesso em: 24 fev. 2022.

GUERRA, A. C. **Sebrae: setor de academias é um dos mais afetados pela pandemia.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/sebrae-setor-de-academias-e-um-dos-mais-afetados-pela-pandemia>>. Acesso em: 24 fev. 2022.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. **Sustainable Development: Mapping Different Approaches.** Sustainable Development, v. 13, p. 38-52, 2005.

KIRON, D. et al. **Sustainability Nears a Tipping Point.** MIT Sloan Management Review, v. 53, n. 2, p. 69-74, winter, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 14ª Edição – Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. São Paulo: Prentice Hall, 2012. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%20Kotler%20e%20Keller%202014ed%202012.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2022.

LEITE, Vitor. **O que é custo fixo e variável? Entenda a diferença.** Nubank, 2021. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/custo-fixo-e-variavel/>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

LEITE, Vitor. **O que é faturamento? Como saber quanto uma empresa fatura?** Nubank, 2021. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/o-que-e-faturamento/>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

LEMES, Tibério. **Indicadores da academia: como os KPIs podem ajudar a medir os resultados do negócio.** Disponível

em: < <https://blog.sistemapacto.com.br/indicadores-da-academia-kpis/>>. Acesso em 20 fev. 2022.

LINS, Tiago. **5 tendências do Fitness para 2020**. Disponível em:

<<https://wecare.fitness/blog/index.php/2019/12/10/tendencias-fitness-2020/>>. Acesso em 28 fev. 2022.

LISTENX. 7 ideias de marketing para academia: Surpreenda os alunos. 2021. Disponível em: < <https://listenx.com.br/blog/7-dicas-para-voce-inovar-na-gestao-de-academia/>>. Acesso em 28 fev. 2022.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. **Inovação: Conceitos, metodologias e aplicabilidade**. Articulando um construto à formulação de políticas públicas – uma reflexão sobre a lei de inovação de Minas Gerais. 2008. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2008/D08A007.pdf>. Acesso em 20 dez. 2021.

MATTOS, José Fernando César; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização empresarial pela inovação: cartilha – gestão da inovação**. Brasília: CNI, 2010. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF8080812CEBBEF4012CEBD63B3F19B1.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2021.

NASCIMENTO, C. M. D. V. do; BERNARDIM, M. L. **Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos**. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro: 2008. Acesso em: 26 jan. 2022.

NASCIMENTO, E. P. **Trajетória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico.** Estudos Avançados, v. 26, n. 74, p.51-64, 2012.

NALIN, Natane. **Quais são os 5 principais custos de uma academia e como contê-los.** 2017. Disponível em: <<http://gofitweb.com/blog/principais-custos-de-uma-academia-e-como-conte-lo/>>. Acesso em: 20 fev. 2022

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **A prática da Gestão de Operações nas organizações.** RAE | São Paulo | V. 54 | n. 5 | set-out 2014 | 483-495. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/DHZdKzK7vFv59tHsFMcj6qm/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

POOL RESCUE. **5 dicas de sustentabilidade e economia em clubes e academias.** Disponível em: <<https://poolrescue.com.br/5-dicas-de-sustentabilidade-e-economia-em-clubes-e-academias/>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

ROCK CONTENT. **Como fazer marketing para academia e aumentar o seu número de inscritos.** Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-para-academia/>>. Acesso em: 20 fev. 2022.

RODRIGUES, Gizella. **Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de academias.** Sebrae, 2014. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-caminha-para-assumir-lideranca-mundial-em-numero-de-academias,ff8fd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 20 dez. 2021.

RODRIGUES, Marcela. **“Questão de saúde”:** procura por atividade física cresce durante a pandemia. Revista digital. Laboratório da Faculdade Cásper Líbero. Disponível em: <<https://revistaesquinas.casperlibero.edu.br/saude/questao-de-saude-procura-por-atividade-fisica-cresce-durante-a-pandemia>>. Acesso em: 24 fev. 2022.

ROGERS, David L. **Transformação digital : repensando o seu negócio para a era digital.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo : Autêntica Business, 2017. Disponível em: <<https://grupoautentica.com.br/download/extras/transformacao-digital-cap1.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

SANTOS, P. V. S. & SANTOS, L. D. P. G. Dos; **Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços.** Brazilian Journal of Production Engineering, São Mateus, Vol. 4, N.º4, p. 115-133. (2018). Editora CEUNES/DETEC. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/BJPE>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação – Encontro 2.** 2021. Disponível em: <<https://sebraepr-my.sharepoint.com/>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

SILVA, Michel. **Descubra como manter as contas de sua academia no azul.** 2017. Disponível em: <<https://hub.ihrsa.org/>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

SOUSA, Ingridy. **Número de academias cresce no Brasil, mas faturamento cai.** Disponível em: <[https://blog.sistema-pacto.com.br/.](https://blog.sistema-pacto.com.br/)>. Acesso em: 11 fev. 2022.

TRABUCO, Jéssica. **Quanto fatura uma academia? Entenda como fazer o cálculo.** Disponível em: <<https://www.montarumnegocio.com>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

VERDÉLIO, Andreia. **Agência Brasil.** Programa de redução de salários e jornada termina na próxima semana. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/>>. Acesso em: 08 fev. 2022.



SEBRAE

ALI
AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico

ISBN 978-65-00-56581-2