



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 2

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. 81 p. :il.; v. 2; 14,8x 21 cm. E-Book.

ISBN 978-65-00-56430-3

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 CENÁRIO E TRAJETÓRIA DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO ACRE: ANÁLISE DE CASOS	08
Bruno Alfredo Silva Rocha	29
2. A EXPANSÃO DOS SERVIÇOS DE TREINAMENTO DO GRUPO MR12 PARA OS MEIOS DIGITAIS	30
Everton Linard dos Anjos	40
3. INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA E FATOR DE SUCESSO: O CASO DA EMPRESA MAMY PET	41
Igor de Assis Wesem	55
4. MARKETING ESTRATÉGICO E GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DE ACUPUNTURA CEDRO	56
Josiane Moura do Nascimento	66
5. O CASO SAVANNA FOLHEADOS	67
Vitória Cordeiro Araújo	74
6. CRESCIMENTO INESPERADO DURANTE A PANDEMIA: O CASO DA JL INFORMÁTICA	75

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 CENÁRIO E TRAJETÓRIA DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO ACRE: ANÁLISE DE CASOS

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar, por meio de 5 (cinco) os estudos de caso, o cenário dos pequenos negócios estabelecidos no Acre e os requisitos tecnológicos mínimos adotados por eles para se manter no mercado. Foram escolhidas 5 (cinco) estudos de caso de microempresas acompanhadas Agentes Locais de Inovação (ALIs) do Acre, sendo 4 (quatro) estudos realizados na cidade de Rio Branco e 1 (um) na cidade de Cruzeiro do Sul. Foram destacados nestes estudos de caso a contextualização da abertura de cada microempresa, os dilemas enfrentados e as soluções implantadas em cada problema. A participação das microempresas no Programa Brasil Mais, trouxe fortalecimento à cultura de inovação aos empreendimentos. Vale ainda mencionar que a participação das microempresas no Programa possibilitou desenvolver os processos de inovação empresariais de auxílio com ferramentas gerenciais voltadas auxiliar da melhor forma a gestão do empreendimento. Houve aumento no faturamento médio e na produtividade das microempresas que participaram do Programa Brasil Mais.

Palavras-chave: Agentes Locais de Inovação, Dilemas, Soluções.

Abstract

The objective of this article was to analyze, through 5 (five) case studies, the scenario of small businesses established in Acre, as well as to verify the minimum technological requirements adopted by them to remain in the market. Five (5) case studies of micro-enterprises accompanied by Local Innovation Agents (ALIs) were chosen, with 4 (four) studies carried out in the city

of Rio Branco and 1 (one) in the city of Cruzeiro do Sul. In these case studies, the contextualization of the opening of each micro-enterprise, the dilemmas faced and the solutions implemented in each problem were highlighted. The participation of micro-enterprises in the Brasil Mais Program strengthened the culture of innovation in enterprises. It is also worth mentioning that the participation of micro-enterprises in the Program made it possible to develop business innovation processes to help with management tools aimed at helping in the best way the management of the enterprise. There was an increase in the average revenue and productivity of micro-enterprises that participated in the Brasil Mais Program.

Key words: *Local Innovation Agents, Dilemmas, Solutions.*

1.1 INTRODUÇÃO

O surto pandêmico de Covid-19 que assolou o mundo causou um forte impacto nas relações socioeconômicas em especial, nos segmentos de comércio e serviços, os quais, tiveram que se reenquadrar numa nova realidade e pela busca de inovações capazes de garantir a permanência no mercado competitivo.

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, por meio de 5 (cinco) os estudos de caso, o cenário dos pequenos negócios estabelecidos no Acre e os requisitos tecnológicos mínimos adotados por eles para se manter no mercado.

1.2 A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA *BRASIL MAIS NO ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS*

Para ser uma Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), os empreendimentos devem estar de acordo com determinadas especificações, especialmente, no que se refere ao tipo jurídico das sociedades, ao tipo de atividade exercida e também de condições específicas em relação aos seus sócios.

São caracterizadas como microempresas aquelas que apresentam faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00, e, caso estejam inseridas nos setores de comércio e serviços, pode contar com até nove colaboradores, e aspecto industrial de até dezenove colaboradores.

Já as empresas de pequeno porte, devem ter faturamento bruto anual orbitando numa faixa de R\$ 360.000, 01 até R\$ 4.800.000,00. No ramo comercial e de serviços pode conter entre dez a quarenta e nove colaboradores e na indústria deste ramo de vinte a noventa e nove (SEBRAE, 2018).

Historicamente, os primeiros registros das microempresas datam de forma simples no final da primeira fase da revolução industrial. Depois da II Guerra Mundial, em função da diminuição da mão de obra o seguimento aumentou, mais foi a partir de 1989, com a queda do muro de Berlin e o advento da globalização que houve muito estímulo a esta atividade, pois havia necessidade de um comércio mais flexível (MARION, 2007).

No ano de 2008, o Governo Federal brasileiro, por meio da Lei Complementar N°. 128, criou o registro de Microempreendedor Individual (MEI). O objetivo era de garantir a formalização de trabalhadores brasileiros que atuavam em diversas atividades econômicas sem segurança jurídica. Atualmente, o Brasil já conta com mais de 11,3 milhões de MEI ativos, exercendo suas atividades como empreendedores formalizados.

Para criar um empreendimento bem sucedido é preciso seguir alguns passos o primeiro deles é criar o plano de negócios para obter informações importantes como: fazer uma análise da concorrência, identificar o investimento necessário para levantar

a empresa, definir a finalidade e descrição da empresa, dentre outros. Entretanto, a maior dificuldade é se estabelecer em um mercado extremamente competitivo, onde há o frequente convívio com os riscos e desafios.

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.

Em função desses fatores, a inovação é um conceito que mesmo em situações de dificuldades propõe contínuas modificações nas economias forçam as empresas de qualquer porte a procurarem por alternativas para suprir as necessidades de um mercado cada vez mais exigente (COSTA; OLAVE, 2014).

Num ambiente de extrema competição e em condições de mercados turbulentos, a inovação da empresa figura como um importante componente para satisfazer as necessidades e evolução do mercado (RODRIGUES; DORREGO; JORDAN, 2010).

De acordo com o Manual de Oslo (2005), são apresentados quatro tipos de inovações: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing, cujas considerações em detalhes são feitas na sequência abaixo:

* **Inovação de produto:** consideram a introdução de novos bens e serviços, com possíveis melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias/técnicas, ou podem simplesmente se basear em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes.

* **Inovação de processo:** ocorre quando se implementa um novo método de produção ou distribuição ou ocorre uma melhora significativa nos métodos existentes. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos. Essas inovações são responsáveis por reduzir custos de produção ou de distribuição, melhoram a qualidade, ou podem produzir produtos novos ou significativamente melhorados.

* **Inovação de marketing:** 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. Inovações de marketing são voltadas para atender as necessidades imediatas dos consumidores, é responsável pela expansão de novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado com o objetivo de aumentar as vendas. Novos métodos de marketing em posicionamento de produtos envolvem primordialmente a introdução de novos canais de vendas.

* **Inovação organizacional:** implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da

empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho) ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos

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).

1.3 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, os surgimento dos empreendimentos, os principais dilemas enfrentados, bem como as soluções propostas para cada dilema.

Para atingir seus objetivos de mensuração de resultados de faturamento, custos variáveis e produtividade, 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). O segundo momento deste estudo foi a análise do cenário dos pequenos negócios participantes do o Programa Brasil Mais no Acre, observando os requisitos tecnológicos mínimos adotados por eles para se manter no mercado.

Foram realizados 5 (cinco) estudos de caso, distribuídos da seguinte forma: o ALI 01, realizou estudo com uma empresa do setor de capacitação profissional. O ALI 02, realizou estudo com uma Clínica Veterinária que também atua como loja de produtos Pet. O ALI 03, realizou estudo com uma Clínica de Acupuntura. O ALI 04, realizou estudo com uma loja de jóias.

O ALI 05, realizou estudo com uma empresa ligada ao ramo de informática. Os dados foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel. A análise dos dados foi realizada por meio quadros e gráficos.

1.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os estudos de caso desenvolvidos pelos Agentes Locais de Inovação do Acre realizam de modo consistente a caracterização do cenário dos pequenos negócios estabelecidos nas cidades de Rio Branco e Cruzeiro do Sul, no Acre. Também se fez uma avaliação dos requisitos tecnológicos mínimos adotados por eles para se manter no mercado.

Os estudos de caso foram realizados em empreendimentos do segmento econômico de Capacitação profissional, Clínica veterinária, Clínica de Acupuntura, Loja de Joias e Loja de Informática. O empreendimento mais antigo teve sua fundação no ano de 2010, já o mais recente, passou a operar em 2021.

A finalidade dos empreendimentos selecionados para apresentação de estudos de caso para avaliação das estratégias adotadas para a manutenção no mercado, convém destacar que 3 (três) delas é ligada a prestação de serviços específicos e 2(duas) ao comércio (Quadro 1). Essa caracterização é importante, pois no período de pós-pandemia novas estratégias tiveram de ser reinventadas.

Quadro 1 – Fundação, Segmento e Finalidade das Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	Ano de Fundação	Segmento Econômico	Finalidade do empreendimento
ALI 01	2010	Capacitação Profissional	Investir em treinamentos e capacitações, visando a prevenção de acidentes de trabalho.
ALI 02	2021	Clínica Veterinária - Pet -	Oferecer serviços de consultas, procedimentos de banho e tosa, vacinação e venda de produtos do mercado pet.
ALI 03	2019	Clínica de Acupuntura	Oferecer serviços de acupuntura, tendo como objetivo tratar pacientes de forma integrativa.
ALI 04	2015	Loja de Joias	Vender joias foleadas a ouro 18K no atacado e varejo
ALI 05	2017	Loja de Informática	Vender equipamentos e oferecer serviços de suporte técnico, desenvolvimento e instalação de software, manutenção de notebooks, computadores e impressão.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Considerando que de um modo geral o faturamento expressa os valores que uma determinada empresa movimenta a partir de suas atividades num determinado período de tempo.

A Figura 1 destaca que em função da adoção das estratégias adotadas por meio do Programa Brasil Mais, o faturamento médio das empresas visitadas pelos ALIs tiveram aumento no faturamento médio nas empresas dos diversos setores econômicos pesquisados.

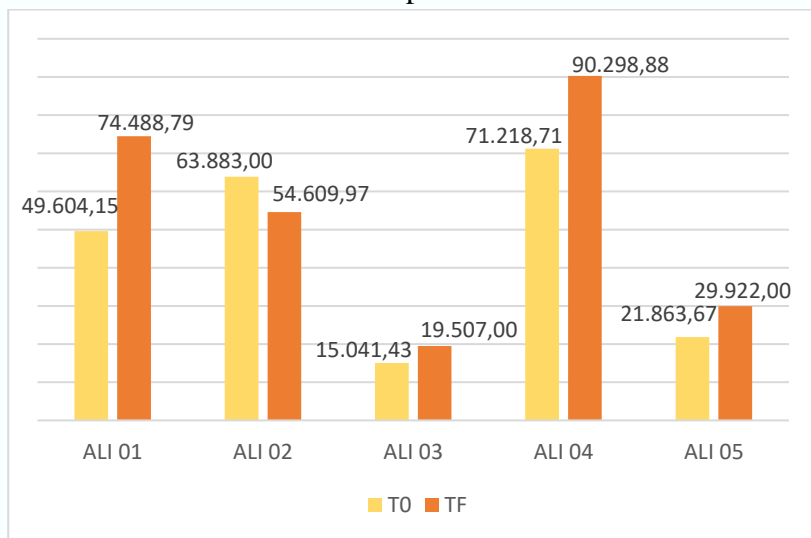
Foi constatado que a partir da visitação e elaboração do diagnóstico dos ALIs, um conjunto de soluções foi apresentado e como resultado foi possível perceber por parte do empresariado do Acre, a efetiva aplicação das alternativas de soluções propostas para cada problema encontrado.

Uma grande dificuldade do empresariado do Acre era a resistência a adoção de práticas tecnológicas seja para divulgação de produtos, seja para a gestão de processos.

Após a adoção das sugestões para cada problema encontrado ficou notório a mudança na cultura do empresariado local por meio de um maior investimento em conteúdos criativos e interativos nas mídias digitais visando divulgar o empreendimento, ampliar a cartela de clientes e aumentar o volume de vendas.

Esta situação pode ser comprovada pelo evidente aumento do faturamento médio das empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais no Acre, tal como expresso na Figura 1.

Figura 1 - Faturamento Médio das Empresas visitadas pelos ALIs

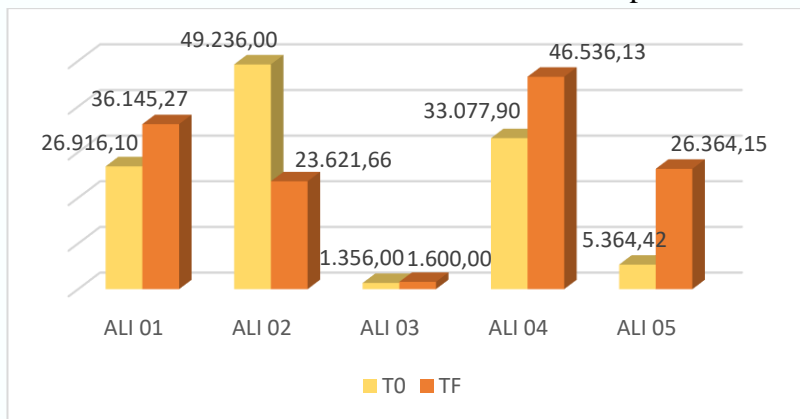


Fonte: Elaboração própria, 2022.

Com o aumento do faturamento, percebemos a necessidades de ampliação da capacidade produtiva dos empreendimentos e, por sua vez, aumento dos custos variáveis. Os valores referentes aos custos variáveis tem são diretamente proporcionais com seu volume de produção ou nível de atividade. Ou seja, à medida que as operações aumentam, os custos variáveis também aumentam.

Sendo assim, a Figura 2 destaca que nos períodos analisados houve aumento nos custos variáveis médios das empresas visitadas pelos ALIs, comprovando que elas investiram em marketing, capacitações, contrataram consultorias para resolver questões específicas de gestão do empreendimento, ampliaram seus negócios, resultando em maiores custos variáveis.

Tabela 2 - Custo Variável Médio das Empresas



Fonte: Elaboração própria, 2022.

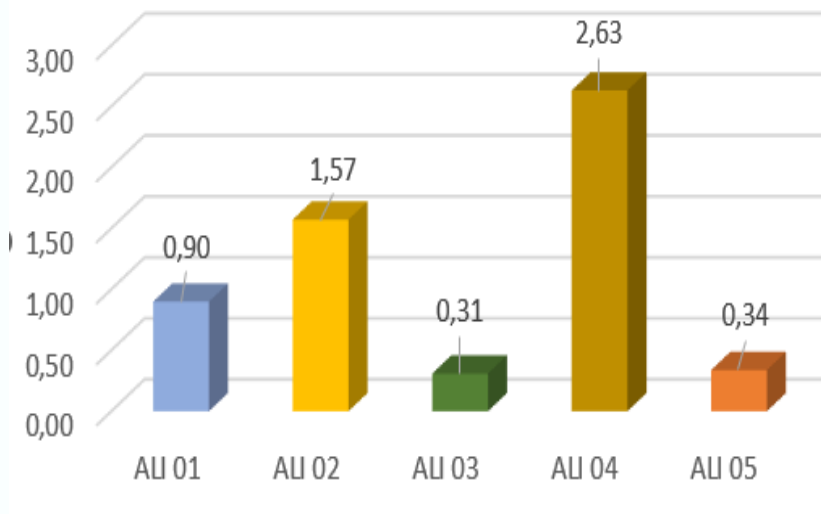
A produtividade expressa a capacidade de uma dada empresa em executar suas atividades de forma eficiente, considerando a melhoria na qualidade dos produtos e serviços, a redução nos custos produtivos, tornando a atuação da empresa mais eficiente.

A Figura 3 apresenta a variação percentual da produtividade das empresas visitadas pelos ALIs. 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.

Para aumentar a produtividade, foi perceptível que esta variação positiva nas taxas de produtividade está fortemente ligada a diferentes estratégias das empresas para se estabelecer no mercado, 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.

As empresas adotam as mais diversas estratégias para se manter e se destacar no mercado. O foco sempre será a busca pelo aumento da produtividade e redução dos custos.

Quando partimos especificamente para a análise dos 5 (cinco) casos específicos, verificamos quais foram os principais dilemas enfrentados e quais foram as soluções implementadas para cada um desses dilemas.

O Quadro 2 apresenta as estratégias adotadas por cada uma das empresas para superar seus dilemas e se manter no mercado.

Quadro 2 – Dilemas e Soluções das
Empresas visitadas pelos ALIs

Agentes	Dilema	Soluções
ALI 01	Adaptar o modelo de ensino presencial para o formato virtual, gravar e editar todo o material.	<ul style="list-style-type: none"> *Selecionar os treinamentos específicos e disponibilizar na modalidade Ensino à Distância – EAD. * Gravar e editar os treinamentos em vídeo adaptando às aulas. * Modificar o <i>layout</i> e adaptar o site da empresa para hospedar as videoaulas.
ALI 02	Reduzir o tempo de atendimento dos serviços de banho e tosa	<ul style="list-style-type: none"> • Substituir equipamento “Desembolador” obsoleto por um mais moderno. • Melhorar a fachada e o marketing da em presa com as seguintes ações: divulgação via moto som; anúncios em saco de pão; postagem direcionadas no Instagram (Marketing Digital); sorteio com foco em captar novos clientes; descontos para indicação.
ALI 03	Ampliar a rede de clientes através do marketing digital nas redes sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a transição da rede social particular para uma rede social empresarial. • Desenvolver artes de divulgação visual através do aplicativo <i>Canva</i>. • Contratar uma equipe terceirizada para criação de artes da empresa.

ALI 04	Melhorar a visibilidade da empresa em sua fachada e nas redes sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma mudança na fachada da empresa. • Elaborar um vídeo explicando o endereço da empresa. • Investir em estratégias de comunicação e marketing digital.
ALI 05	A gestão de pessoas e tarefas em meio ao crescimento abrupto da empresa durante a pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar a metodologia de gerenciamento “Quadro de Gestão à Vista”. Onde todos os colaboradores visualizam suas atribuições diariamente. • Corrigir o sistema utilizado para fazer a precificação e administração dos dados financeiros da empresa.

Fonte: Elaboração própria, 2022

Dentre as estratégias adotadas pelo empreendimento visitado pelo ALI 01, destacou-se como requisito necessário para permanência no mercado a intenção de fazer a expansão dos serviços para uma modalidade diferente da rotineira.

Participar do Programa Brasil Mais, cuja meta primordial era de garantir o aumento da produtividade foi fundamental para gerar novos aprendizados de planejamento e desenvolvimento de iniciativas tecnológicas de expansão para os meios digitais. De maneira especial, no desenvolvimento, gravação, edição do conteúdo para seus clientes, o que configurou inovação de produto e de processo.

As ações trabalhadas pela microempresa visitada pelo ALI 02 reforçam como estratégia de manutenção no mercado a realização de diversas mudanças internas, como a troca de equipamentos de trabalhos obsoletos por equipamentos modernos, o estabelecimento de metas de atendimentos e a forte

inserção em novas mídias e redes sociais, como o Instagram e Google, estas estratégias visam interagir e conquistar novos clientes. Notadamente, constataram-se inovações de produto, processo e marketing.

Em relação ao empreendimento visitado pelo ALI 03, destacamos a adoção da estratégia de evolução no marketing digital e o controle dos processos financeiros. A relação da microempresa com o Programa Brasil Mais, trouxe o aprendizado de técnicas e ferramentas para melhorar a visibilidade do estabelecimento nas redes sociais, garantindo a expansão de mercado por meio da divulgação da marca e aumento de clientes e seguidores nas redes sociais. Verificou-se a ocorrência de inovação de marketing e de processos.

A estratégia utilizada pelo empreendimento visitado pelo ALI 04 foram a busca de modificação da comunicação visual da empresa com os clientes, a busca de qualificação, a contratação de consultorias para resolver problemas específicos, o desenvolvimento do trabalho em equipe, o investimento em marketing nas redes sociais através da organização do feed, fornecimento de catálogo, impulsionamento com digital influencer. Percebeu-se a ocorrência de inovação de marketing e organizacional.

A estratégia adotada pelo empreendimento visitado pelo ALI 05, está fortemente relacionada com as técnicas administrativas e controle de processos. Percebeu-se que a participação no Programa Brasil Mais resolveu um grande entrave no gerenciamento das tarefas cotidianas, especialmente no gerenciamento do capital da empresa.

A solução proposta e assimilada pelo empreendimento foi a adoção da metodologia “Quadro de Gestão à Vista”, cujo

sucesso foi pleno e já se planeja expandir a prática para outras áreas da empresa, como a prestação de serviços. Notadamente, constatou-se um esforço maior em inovação de processo.

1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar, o cenário, as estratégias e os requisitos tecnológicos mínimos adotados por 5 (cinco) empreendimentos participantes do Programa Brasil Mais no estado do Acre.

A participação das microempresas no Programa Brasil Mais, trouxe fortalecimento à cultura de inovação aos empreendimentos, permitindo um contínuo estudo e análise das novidades existentes no mercado para implantação e melhoria dos novos produtos, processos ou serviços.

A inovação pode ser expressa pelo conjunto de iniciativas que melhorem os 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.

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, o intento é aumentar a produtividade e reduzir os custos.

A pesquisa revelou que em função da pandemia, houve a partir de 2020, um período de baixa atividade econômica e foi notório que a maioria das microempresas tiveram que se adaptar a uma nova realidade produtiva, comercial e tecnológica.

Houve aumento no faturamento médio, na produtividade e dos custos médios variáveis nas empresas dos diversos setores econômicos que participaram do Programa Brasil Mais e isso foi possível em função da adoção da estratégia de maior investimento em conteúdos criativos e interativos nas mídias digitais visando ampliar a cartela de clientes e aumentar o volume de vendas.

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.

Por fim, foi comprovado que os indicadores de produtividade apresentaram melhoria de desempenho e que todos os problemas apresentados foram sanados com soluções eficazes a partir da adoção dos pacotes de soluções apresentados pelos Agentes Locais de Inovação, que atuaram com louvor no sentido de promover inovação nas empresas. Foi perceptível o aprendizado das empresas as inovações de produto, processo, marketing e organizacional.

Vale destacar também, a boa disponibilidade das empresas adotar as soluções propostas e assim, superar os dilemas operacionais, dando a elas a possibilidade de

permanecer em atividade no mercado com maior produtividade, redução nos custos e ampliação da cartela de clientes.

1.6 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.

COSTA, M. S; OLAVE, M. E. L. Inovação Tecnológica nas Micro e Pequenas Empresas de Sergipe: uma visão dos Agentes Locais de Inovação do Sebrae em Aracaju-SE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2014.

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, Cláudia M. KRUGLIANSKAS, I. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 2, p.5-27. 2009.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

RODRIGUES, S; DORREGO, P F; JARDON, F. Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms. International Business & Economics Research Journal, Sep. 2010

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

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

A EXPANSÃO DOS SERVIÇOS DE TREINAMENTO DO GRUPO MR12 PARA OS MEIOS DIGITAIS

2.1 SEÇÃO ABERTURA

A empresa Grupo MR12 originalmente foi criada no ano de 2010 por Edgar Peixoto, um mineiro que veio para o Acre para trabalhar numa empresa já consolidada no mercado de trabalho, onde atuou por determinado tempo.

Por ser técnico em segurança do trabalho, percebeu uma oportunidade de negócio e resolveu abrir a própria empresa na cidade de Rio Branco - AC, onde possuía a maior parte de sua clientela, mas também atendendo em localidades no interior do Estado. Até o ano de 2015, o GrupoMR12 prestava serviços exclusivamente na área de segurança do trabalho, treinamentos e programas.

Em 2016 foi implementada a parte de medicina do trabalho e a partir daí foram aumentando as demandas e a procura de clientes em ambas as áreas de atuação. Atualmente a empresa presta serviços de Assessoria e Consultoria nas áreas de Medicina e Segurança do trabalho, Higiene Ocupacional, Ergonomia, Assistência Técnica Pericial e Treinamentos de Capacitação Profissional. Inicialmente contavam apenas com os dois sócios e hoje possuem 12 profissionais diretos e 09 prestadores de serviço indiretos.

Entre os anos de 2010 e 2013, o então proprietário Edgar conheceu o advogado empresarial Márcio Bezerra Chaves, que prestava serviços advocatícios para a empresa. Com o passar do

tempo, ambos foram fortalecendo os laços profissionais e de amizade, e no ano de 2015 Márcio entrou como sócio no negócio. No ano de 2019, o sócio fundador Edgar resolveu retornar para sua cidade natal em Minas Gerais, e a partir daí Márcio passou a ser o único proprietário até então.

O negócio foi crescendo gradativamente e conquistando espaço considerável no mercado, porém o grande dilema encontrado na empresa era a dificuldade em agregar novos serviços, como é o caso dos treinamentos sobre Normas Regulamentadoras.

São os chamados treinamentos NR, que muitas vezes deixavam de ser ofertados devido à falta de tempo para atender todas as demandas que eram solicitadas e também a falta de estrutura física para atender os clientes que buscavam capacitações. Tanto a falta de agenda, quanto a falta de estrutura física dificultavam a provável expansão do negócio no mercado.

DILEMA EMPRESARIAL

Como expandir uma empresa de treinamentos em segurança e medicina do trabalho, atendendo a todas as demandas de clientes, afim de otimizar o tempo e aumentar a produtividade?

2.2 SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO

2.2.1 SERVIÇO

Dentre os serviços ofertados pelo Grupo MR12, estão os treinamentos em Normas Reguladoras, que são orientações

criadas pelo Ministério do Trabalho com o objetivo de trazer mais segurança e saúde aos trabalhadores. Ao todo são 35 normas regulamentadoras estipuladas pelo governo, publicadas na portaria Nº 3.214, de 08 de junho de 1978 e são atualizadas constantemente. As normas regulamentadoras garantem que todo trabalho será realizado dentro das normas técnicas e além de ajudar a diminuir os acidentes de trabalho.

2.2.2 MERCADO

As capacitações NR são obrigatórias para todas as empresas que possuem funcionários contratados no regime CLT. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) do IBGE 36,3 milhões de trabalhadores brasileiros estavam trabalhando com carteira assinada no 1º trimestre de 2022, o que mostra um grande contingente de clientes e potenciais clientes para as empresas de Medicina e Segurança do Trabalho.

Quando as empresas deixam de investir em treinamentos e capacitações, visando a prevenção de acidentes de trabalho, isto gera um alto impacto econômico e produtivo. Na classificação mundial, o Brasil está em quarto colocado no ranking de acidentes de trabalho fatais e isto impacta diretamente na queda do PIB global, que perde cerca de 4% por doenças e agravos ocupacionais.

Já para as empresas existem custos diretos e indiretos, que poderiam ser facilmente evitados com ações de orientação e capacitação das Normas Reguladoras. Porém, muitas destas empresas, mesmo havendo obrigatoriedade destes treinamentos,

deixam de realiza-los por não dispor de tempo hábil para capacitar seus trabalhadores, seja individualmente ou coletivo.

2.2.3 A EMPRESA

Ao longo dos anos o Grupo MR12 conquistou o seu espaço no mercado e em 2022 já operava com uma considerável carteira de clientes no Estado do Acre. Porém, devido à falta de estrutura operacional, a empresa não disponha de tempo para cumprir todas as demandas de treinamentos solicitadas pelas empresas contratantes e assim deixava de captar novos clientes e manter os antigos, o que gerava um alto impacto no faturamento da empresa.

Apesar de já compreender a algum tempo a necessidade de expandir e melhorar a oferta de seus treinamentos, o Grupo MR12 só despertou para a solução desta problemática a partir do momento em que esteve inserido no Programa Brasil Mais, onde a metodologia levou o empresário a pensar no real problema vivido por sua empresa, que impedia o crescimento do faturamento, um dos indicadores chaves trabalhados no Programa, e principalmente a compreender a proposta de valor da solução e os benefícios que a mesma traria para o negócio.

DILEMA EMPRESARIAL

Como expandir uma empresa de treinamentos em segurança e medicina do trabalho, atendendo a todas as demandas de clientes, afim de otimizar o tempo e aumentar a produtividade?

2.3 SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

2.3.1 Expansão por meio de treinamentos EAD

Com o intuito de cumprir com todas as demandas da empresa e disponibilizar a todos os seus clientes os treinamentos NR, o Grupo MR12 optou por gravar os treinamentos em vídeo e disponibilizar a sua carteira de clientes. Como a empresa já ministra tais cursos presencialmente, não foi necessário realizar alterações no projeto pedagógico e na grade dos cursos, pois ao implementar o Ensino à Distância, o conteúdo deve ser fiel ao ministrado presencialmente.

Então o grande desafio foi adaptar o modelo de ensino presencial para o formato virtual, gravar e editar todo o material, que além de ser minucioso é um serviço que demanda tempo, considerando que a empresa não tinha experiência ou domínio em gravação de treinamentos para transmissão online.

O primeiro passo foi selecionar os treinamentos NR que por lei são permitidos a disponibilização pela modalidade Ensino à Distância – EAD, sendo elas NR 05, NR 06, NR 20, NR 23 e NR 35, sendo estas as normas ideais a serem ministradas para a realidade das empresas localizadas no Acre, pois cada localidade tem suas especificidades e ramos comerciais que demandam as Normas Regulamentadoras a serem aplicadas naquele lugar.

Foi realizada uma pesquisa pelo proprietário da empresa em sites e portais online, onde Márcio Bezerra pôde observar os formatos de gravação, a linguagem utilizada nestes vídeos e a maneira como empresas especializadas em Ensino a Distância ofertavam seus conteúdos de modo claro e objetivo para seus

clientes. O próximo passo foi gravar os treinamentos em vídeo, um processo longo e demorado, por se tratar de horas e horas de capacitação a serem disponibilizadas aos clientes. Foram mais de 300 horas de gravação, sendo concluídas em 1 mês.

O próprio empresário Márcio quem iniciou a gravação dos cursos no formato EAD e foi demandando aos demais membros da equipe que gravassem também e foi arquivando, para que mais a frente iniciasse o processo de edição de cada videoaula. Esse processo de edição foi realizado pelo próprio empresário, que tornou o material mais profissional e apresentável aos clientes.

As ações descritas acima foram essenciais para a empresa, pois possibilitaram que a equipe pudesse revisar os treinamentos em Normas Regulamentadoras vigentes e que pudessem elaborar o material de forma mais fiel possível para atender as necessidades dos clientes, que são o objetivo da empresa o tempo todo.

O passo seguinte foi adaptar o site da empresa, onde seriam hospedadas as videoaulas, que posteriormente seriam comercializadas às empresas contratantes dos treinamentos e repassadas a seus funcionários.

A modificação do site foi outro processo que demandou tempo, exigiu maior análise na escolha do layout adequado, na organização do material separado cronologicamente, de modo que se tornasse atrativo para quem estivesse usufruindo do serviço e principalmente tornar o site funcional.

Estas ações relacionadas a modificação do site e hospedagem do material produzido possibilitaram que a solução

do dilema se tornasse mais efetiva e estivesse ao alcance de seus clientes, conforme foi planejado desde o início.

Todas as etapas da solução de disponibilizar os conteúdos de Normas Regulamentadoras em Ensino à Distância foi desafiador para a empresa do início ao fim, pois inicialmente nenhum membro da equipe dominava os processos de gravação e edição de vídeos, processos estes que foram desenvolvidos ao longo do tempo, iniciando pelo proprietário da empresa e se estendendo a todos os membros de sua equipe.

A proposta foi que todos participassem ativamente deste processo de gravação e edição, que foi uma alternativa mais viável do que se tivessem contratado tais serviços de empresas terceirizadas, que provavelmente só seriam encontradas fora do Estado, o que geraria um alto investimento para o Grupo MR12.

Passadas estas etapas, o passo final foi contratar empresa especializada em marketing para criar cards virtuais, com a finalidade de divulgar o novo formato de treinamentos a seus clientes, sendo que eles receberam bem a inovação proposta pela empresa e compreenderam a proposta de valor, que foi de otimizar o tempo tanto para a empresa Grupo MR12 na prestação de serviços, quanto para as empresas clientes que precisavam ajustar o horário de trabalho de seus funcionários com os horários dos cursos.

Esse novo formato permitiu um melhor aprendizado para os funcionários das empresas contratantes dos cursos. As ações de marketing e divulgação do novo serviço possibilitaram a disseminação do novo formato de treinamentos da empresa a seus clientes, de modo que todos tivessem conhecimento e fácil acesso ao serviço.

2.4 SEÇÃO FECHAMENTO

Onze anos se passaram e o grupo MR12, empresa consolidada em seu ramo, se viu diante da oportunidade de crescer cada vez mais e expandir seus serviços através dos meios digitais, algo que foi bastante acentuado devido à pandemia e restrições sanitárias, momento este em que se vivia uma incerteza no meio empresarial e era necessário encontrar maneiras de se manter no mercado e satisfazer as necessidades dos clientes, que estavam cada vez mais exigentes e com um poder de compra bem maior. A partir de então, o negócio resolveu abrir os horizontes e migrar para novos moldes de prestação de serviço.

Em todo esse processo houveram alguns aprendizados, podendo citar o foco nos objetivos, abrir os olhos para os reais problemas dentro do negócio e principalmente enxergar o real potencial da empresa para promover mudanças.

Dentre os aprendizados obtidos, o principal foi que apesar de se ter objetivos, nem sempre se sabe quais caminhos percorrer até atingir este objetivo, afinal a empresa sempre teve a intenção de expandir os serviços no mercado de medicina e segurança do trabalho, porém ainda não tinha uma visão mais clara sobre como alcançar este objetivo.

Para o empresário em questão, estar inserido em um Programa como o Brasil Mais, cuja proposta é aumentar a produtividade de sua empresa através da promoção de ações de melhoria, foi fundamental pois desafiou a empresa a enxergar qual a verdadeira problemática, “observando-a de modo mais detalhista e sistemático”, conforme relatou Márcio Bezerra.

Durante todo o processo de implantação, foram momentos de aprendizado e ajustes para toda a equipe, pois

todos puderam se reciclar em relação aos treinamentos de Normas Regulamentadoras para assim poder ofertar o melhor serviço possível na nova realidade de Ensino à Distância da empresa.

Foram necessários realizar vários ajustes até que a solução proposta se mostrasse funcional e efetiva. Outro ponto a ser observado foi a capacidade produtiva que a empresa tem para planejar e desenvolver essa expansão para os meios digitais, pois do início ao fim deste processo de implantação, desenvolveram todo o conteúdo, gravaram e editaram até o a etapa de disponibilizar o material para seus clientes.

Se fosse o caso de contratar um serviço especializado para desenvolver a solução, seria inviável por não haver empresa e profissionais qualificados na região para desenvolver a gravação e edição do material, e o Grupo MR12 teria que recorrer a profissionais de fora do Estado, gerando altos custos e talvez atraso no resultado final.

Meses após a expansão, a empresa constata que não perdeu, mas investiu o tempo e como consequência disto está colhendo os frutos deste trabalho. A meta inicial era de aumentar seu faturamento em 50%, se comparado a dados anteriores a esta solução.

Até então, já no primeiro semestre de 2022 a empresa já obteve aumento de faturamento de 25 a 30%, se comparado com período anterior, o que não deixa de ser uma vitória para o negócio. Acredita-se que até o final do terceiro trimestre de 2022 seja alcançada a meta inicial.

Sobre os riscos enfrentados pela empresa na solução do dilema apresentado, o principal risco foi na escolha do momento ideal para expandir os serviços no mercado, pois dentre todas as

empresas do ramo, o Grupo MR12 é o único que oferta tais treinamentos na modalidade à distância.

Inicialmente a proposta é ofertar os treinamentos EAD apenas para empresas que já são clientes do Grupo MR12, sem abrir isto para outras empresas contratantes, pois por ser uma empresa pioneira nesta modalidade de treinamentos à distância em Normas Reguladoras no Estado, ainda tem o receio de expandir os cursos EAD neste momento em que ainda não alcançou sua meta e que outras empresas do ramo se apropriem da inovação.

Ao atingir a marca do aumento de 50% de aumento de faturamento, a empresa planeja expandir os serviços e passar a vender os treinamentos para outros públicos, podendo expandir até para outros Estados e assim conquistar novos mercados.

Para aqueles que desejam começar um novo negócio ou até mesmo melhorar sua empresa, Márcio orienta que primeiramente definam seus objetivos e metas de maneira clara, definir as tarefas mais imediatas, que no seu caso foi organizar o material pedagógico de seus cursos, gravar e editar o material em vídeo, ações que puderam ser desenvolvidas pela própria empresa e aquelas outras que demandarem mais tempo ou necessitarem de parcerias de terceiros.

Márcio também orienta que se entenda o custo-benefício de se aliar a outros parceiros, o que só fez quando as ações foram evoluindo até chegar ao ponto de necessitar do auxílio de outros profissionais, que foi o caso da contratação da empresa de marketing digital que desenvolveu o material gráfico para divulgar o novo serviço junto à sua carteira de clientes.



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

INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA E FATOR DE SUCESSO: O CASO DA EMPRESA MAMY PET

3.1 SEÇÃO DE ABERTURA

Fundada no ano de 2021, a Mamy Pet possui duas médicas veterinárias sócias/proprietárias, Erica Agostinho e Maria Antônia e dois colaboradores que atuam como tosador e banhista. A ideia da formação da empresa surge quando as amigas Erica e Antônia decidem organizar a própria clínica, anteriormente ambas eram colaboradoras de outra clínica.

O recente empreendimento oferece os serviços de consultas, procedimentos de banho e tosa, vacinação e venda de produtos do mercado pet, através desses serviços o empreendimento apresenta faturamento mensal médio de R\$ 6.535,08.

Localizado na cidade de Rio Branco/AC, tem como público-alvo os moradores da parte alta da cidade, em especial os dos bairros: Adalberto Sena, Apolônio Sales, Alto Alegre e Placas. A empresa tem como missão garantir a satisfação dos clientes, com atendimento e prestação de serviços de qualidade, oferecendo um tratamento completo e personalizado de “mãe”, como sugere o nome idealizado, Mamy.

Apesar do pouco tempo de vida, a empresa sempre está buscando novas estratégias para inovar e melhorar os seus processos. Uma das oportunidades de melhorar os negócios e seus processos surgiu através da participação da empresa na metodologia do Programa Brasil Mais - SEBRAE, que oferece

as empresas acompanhamento e desenvolvimento de soluções para melhorar a gestão, inovar processos e reduzir desperdícios.

Figura 1 – Logo da empresa



Fonte: acervo da empresa, 2022.

Durante o desenvolvimento da metodologia, as empresárias e colaboradores começaram a refletir sobre os processos internos, principalmente sobre o serviço de banho e tosa, cujas dificuldades surgem sobretudo pela pouca experiência das pessoas envolvidas no negócio. “A empresa começou “crua”, nenhuma das proprietárias tinham percepção do serviço de banho e tosa, como por exemplo ferramentas, máquinas e conhecimento em si do serviço. No início não tínhamos percepção alguma para vistoriar o trabalho do tosador”, relata Erica Agostinho, proprietária.

Ao se aprofundar na reflexão do serviço de banho e tosa, percebeu que um dos processos relacionados ao procedimento demorava em média 4 horas para concluir esse procedimento em um animal, que é o caso da técnica de desembolo de pelos, que com ferramentas e produtos específicos é desfeito os nós formados nos pelos dos pets.

Outro momento de reflexão e análise das empresárias surge ao serem questionadas pelo Agente Local de Inovação (ALI), mediador da metodologia, **“qual o nicho de clientes do negócio? Como os clientes têm conhecimento do Petshop e dos serviços prestados pela empresa?”** Ao serem feitos tais questionamentos, as médicas veterinárias sentiram a ausência de um plano de ‘marketing’ e de ações para captar novos clientes. Erica destaca que

Sempre existiram dúvidas de onde poderíamos investir quando o assunto é ‘marketing’, será que influenciar digitais é um bom caminho? Será que o serviço de moto som ajudaria na captação de novos clientes na região? Nós (empresárias) ficamos perdidas e com receio do investimento ser um “tiro no escuro.”

Mesmo buscando estratégias constantemente para melhorar os processos e serviços, percebemos que o recente empreendimento do mercado pet, no ano de 2021, tem desafios a serem alinhados e solucionados, e carrega os seguintes dilemas: como melhorar o processo de banho e tosa para reduzir o tempo de atendimento? E qual canal ou processo de Marketing o empreendimento pode investir para conquistar novos clientes?

3.2 SEÇÃO DE CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de estimação (ABINPET), o Brasil tem a segunda maior população de cães, gatos e aves canoras e ornamentais em todo o mundo, perdendo apenas para os Estados

Unidos, e é o terceiro maior país em população total de animais de estimação.

São 54,2 milhões de cães, 23,9 milhões de gatos, 19,1 milhões de peixes, 39,8 milhões de aves e mais 2,3 milhões de outros animais. O total é de 139,3 milhões de pets, o que demonstra a força potencial do setor na economia brasileira. (ABINPET,2022)

Segundo a Junta Comercial do Estado do Acre (2022), o Estado possui 1.200 petshop e clínicas veterinárias, dos quais 619 se enquadram em empresários individuais, enquadramento da empresa analisada.

De acordo com Dias do Jornal Exame, o mercado para animais de estimação encara uma onda de crescimento como nunca percebido no país. Nos últimos dois anos (2020 e 2021), o setor cresceu 30% e hoje fatura 50 bilhões de reais.

Atrelado aos dados acima, o Mamy pet é um Pet Shop que surge para personalizar o tratamento dos pets, evidenciando um cuidado de “mãe”. O Mamy foi criado por 2 “mamães” com a intenção de oferecer um serviço completo e de qualidade, para ser referência na região pela prestação de serviços no mercado.

Diante deste contexto e levando em consideração a recente abertura do negócio em 2021, os 4 envolvidos no empreendimento enfrentam desafios para elevação dos resultados da empresa.

Dentre os desafios enfrentados, encontramos falhas nos processos ligados aos serviços de banho e tosa, que ao serem analisados debatem com a produtividade do empreendimento. Segundo Vieira (2022), o banho nos pets é importante para remover sujeiras, urina ou qualquer coisa que possa manchar o pelo.

Além disso, o banho estimula a produção de sebo, o que ajuda a manter o pelo do animal limpo e brilhante. Já a tosa pode ser feita de várias maneiras, dependendo do objetivo do tratamento e do tipo de pelo do cão. A tosa de acordo com a pelagem é essencial para manter o animal saudável e bonito.

Durante a execução dos serviços de banho e tosa encontra-se um processo designado desembolo de pelos, onde é desfeito nós que se criam nos pelos dos pets. Esse procedimento exige cuidados, equipamentos de qualidade e um tempo para concluir o processo com êxito sem maltratar os animais.

Uma das dificuldades encontradas no Mamy Pet é o tempo gasto nesse processo, que ao ser analisado pelas empresárias, foi constatado que o tempo total de desembolar os pelos em um animal estava ocorrendo de 4 a 5 horas.

Com isso, a empresa atendia em média 2 animais ao dia (caso precise do serviço de desembolo de pelos) e em média 50 no mês (empresa atua de segunda a sábado). Outro fator dificultador para o crescimento dos lucros do Petshop é a incerteza e o desconhecimento de questões ligadas ao Marketing.

As empresárias e colaboradores tem atuado somente no Instagram, sem planejamento e por ser uma empresa pequena, não possui setor ou profissional capacitado para desenvolver ações digitais.

Ao serem questionadas sobre o tema, as empresárias relatam que já pensaram em investir em ações de marketing, mas a ausência de uma ferramenta de mensuração paralisa o planejamento.

Figura 2 - Localização do Pet



Fonte: próprio autor, 2022.

Figura 3 - Localização do Pet



Fonte: próprio autor, 2022.

Figura 4 - Fachada Mamy Pet



Fonte: próprio autor, 2022.

A fachada da loja também foi uma dificuldade enfrentada, pois, por ser uma empresa pequena e sua localização ficar entre dois muros grandes, a fachada mesmo com design chamativo, acaba se tornando pouco visível aos clientes que passam pela avenida (Figura 1-3). Ocorre muitos feedbacks dos clientes sobre o desconhecimento da empresa na região.

3.3 SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

Como melhorar o processo de banho e tosa para reduzir o tempo de atendimento e melhorar a produtividade?

- A troca de equipamentos para redução do tempo e melhoria da produtividade do serviço de banho e tosa.

3.4 INOVAÇÃO DE PROCESSOS

Para aprimorar o processo de banho e tosa e consequentemente melhorar a produtividade, as empresárias

começaram a analisar e estudar as empresas do segmento, orientando quais processos poderiam ocasionar a demora na ação.

Esse estudo foi primordial, uma vez que se pode observar que o equipamento “Desemolador” utilizado no empreendimento estava obsoleto, poucos ou nenhum Petshop utilizava, sendo mais comum o Rake (Figura 5). O Rake é indicado para a retirada de pelos mortos e sub pelos de animais, possui 20 lâminas de aço inox em formato curvo bem afiadas que permitem o desembaraço do pelo sem danos e sem chances de corte no animal.

Ao compreender a raiz do problema as proprietárias decidiram retirar o equipamento antigo (Desemolador de pelos) (Figura 4) e substituir por um mais atual (Rake). Desta forma, o processo que anteriormente demorava cerca de 4-5 horas para conclusão em um animal, com a troca do equipamento o tempo de serviço vai de 40min a 1 hora em um pet, provocando uma melhora significativa na produtividade, como demonstra o gráfico a seguir:

Quadro 1 – Evolução do processo

Análise da evolução do processo de desembo de pelos	
Desemolador de pelos	Desemolador - Rake
Em média 4 – 5 horas o atendimento.	40 minutos – 1 hora o atendimento.
Em média 2 atendimentos ao dia	Em média 6 – 8 atendimentos ao dia.
Em média 50 atendimentos ao mês	Em média 140 atendimentos ao mês.

Fonte: próprio autor, 2022.

Figura 5 - Desembolador de pelos



Fonte: rfgroom.com.br/desembolador, 2022.

Figura 6 - Rake



Fonte: shoptime.com.br/busca/desembolador-pet, 2022

Qual canal ou processo de Marketing o empreendimento pode investir para conquistar novos clientes?

- Ações planejadas para o Instagram e mudanças na visualização da fachada e estudo de estratégias para alcançar novos clientes.

3.5 MARKETING

As empresárias e colaboradores ao identificar o problema na perspectiva, do ponto de vista das estratégias de marketing, deu-se início a um processo de estudo no sentido de enumerar as possibilidades de investimentos e canais de divulgação, alternativas como:

- Divulgação via moto som;
- Anúncios em saco de pão;
- Postagem direcionadas no Instagram (Marketing Digital);
- Sorteio com foco em captar novos clientes.
- Descontos para indicação;

Continuamente as empresárias levantavam o questionamento “onde podemos investir para conquistar clientes?” a resposta sempre colocada pelo Agente Local de Inovação (ALI) foi a mesma, “Depende!”, nenhum processo dentro de um empreendimento alcança resultados satisfatório sem controle dos indicadores, a testagem antes da implantação das ações direciona e alinha para um processo mais seguro e com risco reduzido.

Todas as ações mencionadas acima foram testadas e acompanhadas via pesquisa de satisfação e análise mensal dos dados. A cultura de testar a ideia e acompanhar os resultados respondia a contínua pergunta “onde investir?”, todo processo de marketing digital ou não, pode ser implantado na empresa, porém nem todos tem resultados satisfatórios e almejados.

Figura 7 - Sorteio para captação de clientes



Fonte: Instagram da empresa (Mamy Pet), 2022.

Figura 8 - Divulgação via saco de pão



Fonte: Acervo da empresária, 2022

Outra solução trabalhada dentro do marketing é a falha da fachada ou pouca visão dos clientes em cima dela. Dentro das possibilidades e com limitados recursos buscou-se alternativas para tornar a empresa mais conhecida e visível aos clientes.

A utilização de cavalete com informações da empresa resolveu parte da deficiência (pouca visão dos clientes em cima da fachada, muros altos das empresas ao lado), a partir da implantação vários clientes surgiram e eventualmente tornaram-se clientes do Mamy pet, ocasionado o aumento da cartela de clientes e o aumento do faturamento.

Figura 9 - Cavalete da empresa



Fonte: próprio autor, 2022.

3.6 SESSÃO FECHAMENTO

Após o desenvolvimento e resolução dos problemas levantados, o empreendimento segue colhendo bons resultados, entre eles a elevação do faturamento em 49,02%, tendo como período de análise novembro de 2021 a abril de 2022, outro fator que comprova os resultados é o salto do índice de produtividade por pessoa ocupada que sai de R\$ 1.991,42 para R\$ 3.552,29.

A participação e parceria no Programa Brasil Mais/SEBRAE, fortaleceu a cultura de inovação do empreendimento, que constantemente estuda e analisa novidades para implantação e melhoria dos serviços.

Após ações trabalhadas e mencionadas durante o estudo de caso, o empreendimento realizou diversas mudanças internas, como a saída de uma das sócias, por motivos pessoais, a troca de um dos colaboradores envolvido com os serviços de banho e tosa (Redução dos custos).

Contribuindo para o desenvolvimento da empresa, atualmente a Médica veterinária Erika Agostinho gerencia 90% do empreendimento, estabelecendo metas de atendimentos e tem a rede social Instagram e *google* como canal principal para interagir e conquistar novos clientes.

O grande desafio da empresa estudada, foi analisar os gargalos que estavam enfrentando, como o tempo gasto no desembolo de pelos e a incerteza de investir em marketing e revolucionar com os insumos que tinham ou ferramentas de custos reduzido.

A oportunidade de inovar surge ao compreender que nem sempre as ações de inovações precisam se relacionar a algo “novo”, mas, compreender que melhorar uma ação ou um produto pode influenciar de forma radical o faturamento.

A empresa conclui a parceria com o SEBRAE compreendendo a necessidade de sempre observar o mercado e processos internos. “No geral o aprendizado que tiramos é analisar tudo e ter o controle da empresa, não podemos tomar decisões sem ter dados mensais/anuais para analisar, seja faturamento, custos ou o tempo gastos nos serviços, esse conhecimento serviu para todas as ações trabalhadas, do banho e tosa a ações do marketing”. Nos próximos anos cabe a empresa acompanhar as novidades do mercado e fortificar a meta de se tornar referência no tratamento dos pets na região.

3.7 PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

- Que esforços e estratégias empresas jovens podem utilizar para se tornar referência no Estado do Acre?
- Até onde o marketing pode influenciar no crescimento de uma empresa no mercado Pet?



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

MARKETING ESTRATÉGICO E GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DE ACUPUNTURA CEDRO

4.1 ABERTURA

Com origem em 2019, a clínica CEDRO, situada no bairro Bosque, na rua Dom Bosco, atende diariamente a clientes que buscam serviços de acupuntura para tratamento de dores mais específicas do corpo humano.

A empresa conta com uma colaboradora (repcionista) e o profissional médico da área, senhor Athos Muniz, que busca, através das atividades baseadas em dor, a diferenciação na prestação de serviços, oferecendo qualidade e um ambiente de satisfação e bem-estar.

Athos Muniz é formado desde 2014 e possui uma vasta experiência nos serviços de acupuntura, tendo como objetivo tratar pacientes de forma integrativa. O empresário e médico observou a necessidade de prestar serviços próprios de acupuntura dentro do estado, criando o empreendimento CEDRO. “No início não tinha nada e ninguém, tive que começar do zero único conhecimento e vivência que tive foi da parte médica executiva“, relata Athos Muniz.

A princípio, o empresário não tinha conhecimento sobre empreendedorismo e toda sua experiência estava centrada em serviços públicos ou em empresas terceirizadas. Vale destacar que os momentos mencionados neste estudo ocorrem no período de 2021 a 2022.

A falta de saberes sobre gestão empresarial dificultou a visualização dos resultados financeiros com base nos serviços prestados, e começou a limitar o empresário. Com a demanda relativamente maior, esse problema começou a se intensificar, percebendo-se a necessidade de procurar os serviços do SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio às micro e pequena empresa), mais precisamente o Programa Brasil Mais.

Através do programa, diversos problemas começaram a ficar mais visíveis, dentre eles, os seguintes dilemas: é possível melhorar processos de marketing digitais nas redes sociais? Quais ferramentas disponíveis pode-se utilizar para gerenciar a parte financeira do empreendimento?

O marketing digital está cada vez mais importante na estratégia empresarial mudando a forma como as empresas divulgam seus serviços e/ou produtos. Nesse sentido, um dos dilemas analisados se justifica pela ausência de canal para interação com os clientes, sendo mais preciso, uma conta nas redes sociais, como Instagram e Facebook.

Ao iniciar a parceria e análise do SEBRAE através do Programa Brasil Mais, pode-se observar que o único meio disponível para contato do empreendimento era a rede social própria do Dr. Athos Muniz. Por esse motivo, outros problemas começaram a surgir, como a demora ao responder os clientes através desse meio, inconstância nas publicações e ausência de planejamento para tal.

A não diferenciação do monetário pessoal e empresarial, compras com cartão de crédito pessoal para uso no empreendimento, desconhecimento de ganhos mensais e de taxas tributárias são situações resumidas como dificuldades

enfrentadas pelo empresário, assim como a falta de um controle financeiro.

Todos esses fatores contribuíram para que despertasse o interesse do empresário em buscar ajuda para que a empresa tivesse uma melhor organização e planejamento, além de ter o engajamento nas mídias sociais para o aumento da carteira de clientes.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Tendo origem na Medicina Tradicional Chinesa, a terapia alternativa – acupuntura, abrange diversos pontos, entre eles a massagem, meditação, atividade física, alimentação e uso de ervas. Reconhecida entre diversos embates como especialidade médica desde 1995, a acupuntura utiliza a implantação de agulhas na superfície do corpo para tratar e prevenir doenças, proporcionando a saúde, tratando pontos específicos do corpo, melhorando a imunidade, ajudando no tratamento de problemas emocionais e até de algumas doenças físicas como sinusite, asma, enxaqueca ou artrite. (CENTER AO, 2022)

Segundo a Pesquisa Ipc Maps (2019), a rede de saúde privada projetava crescimento de 13,8% em 2021, estimulando um faturamento de R\$ 313,9 bilhões no ano; este estímulo se justifica pela expansão de terapias alternativas fora do Sistema Único de Saúde (SUS) durante a pandemia da COVID – 19.

De acordo com a Secretaria de Atenção Primária à Saúde - do Ministério da Saúde -, entre as práticas integrativas destacam-se a acupuntura, arteterapia, aromaterapia, bioenergética, constelação familiar, medicina tradicional

chinesa, meditação, entre outras. No Estado do Acre são poucas as clínicas do segmento, sendo que atualmente nove seguem ativas, conforme a Junta Comercial do Estado do Acre – 2022.

O crescimento nacional relatado refere-se ao problema analisado nesse estudo. O aumento da demanda de clientes e a procura pelos serviços de acupuntura no Estado do Acre forçam o empresário Athos Muniz a dar uma atenção redobrada aos processos de gestão, principalmente aos processos de controle financeiro da empresa.

A falta de informações e domínio sobre fluxo de caixa dificultam ainda mais o sucesso e o retorno de bons resultados, até porque sem dados não há como mensurar a evolução.

Ao observar esse cenário de crescimento e oportunidade das terapias alternativas compreende-se a urgência em alinhar os processos de gestão financeira da empresa, planejar maneiras de alcançar os clientes e tornar a empresa referência no segmento de clínicas de acupuntura no Estado do Acre, mas para acompanhar o crescimento nacional do segmento a empresa necessita urgentemente resolver os embates: como melhorar processos de marketing digitais nas redes sociais e alcançar novos clientes? Como gerenciar a parte financeira do empreendimento sem ter muita experiência na parte administrativa?

4.3 DILEMAS DAS SOLUÇÕES

Como melhorar processos de marketing digitais nas redes sociais e alcançar novos clientes?

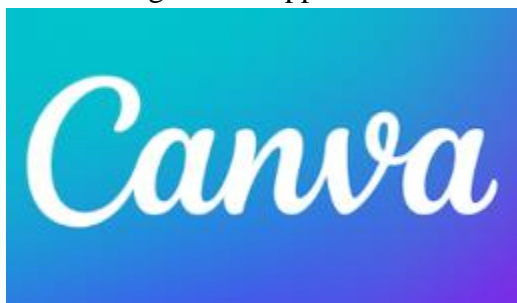
4.3.1 Inovação em marketing

Uma característica pós pandemia é a cultura e a intensidade dos clientes interagirem com as empresas por meio das redes sociais. Através dessa ação, o empresário Athos Muniz visualizou um dos maiores gargalos do empreendimento: como planejar ações para o Instagram e como criar conteúdos que chamem a atenção dos clientes?

Durante a aplicação da metodologia do Programa Brasil Mais, surgiu uma possível solução guiada de várias vertentes, que auxiliaram na resolução do problema. Inicialmente, o empresário fez a transição da rede social particular para uma rede social empresarial, processo necessário para conhecimento da marca e diferenciação no mercado.

Em seguida, com apoio do Agente Local de Inovação, foi dado início a um processo de estudo que durou alguns meses: o foco da ação era conhecer e desenvolver artes através do app Canva.

Figura 1 – App Canva



Fonte: google

Figura 2 – Arte publicitária feita com o Canva

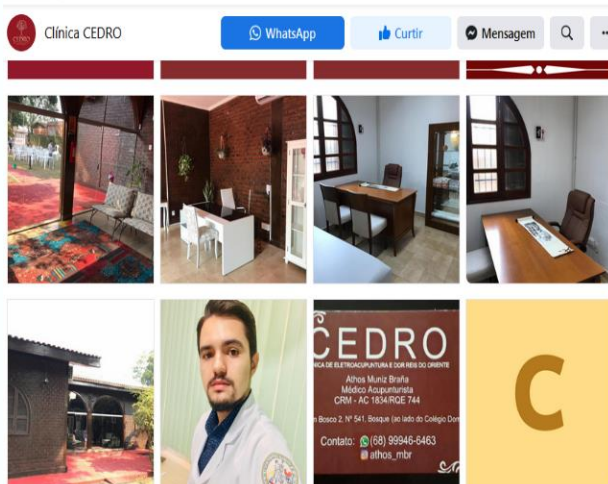


Fonte: próprio autor

A ideia e utilização do aplicativo Canva surge nesse momento de estudo, buscando ferramentas gratuitas para desenvolvimento de artes. Conforme as figuras ao lado, pode-se perceber que mesmo sem ter muita experiência, mas com busca e interesse do empresário em aprender a manusear, as artes criadas ficaram mais elaboradas. Para um melhor entendimento, as figuras 1 e 2, mostram a evolução da rede social da empresa nas primeiras publicações (logo no início do empreendimento) e como encontra-se hoje.

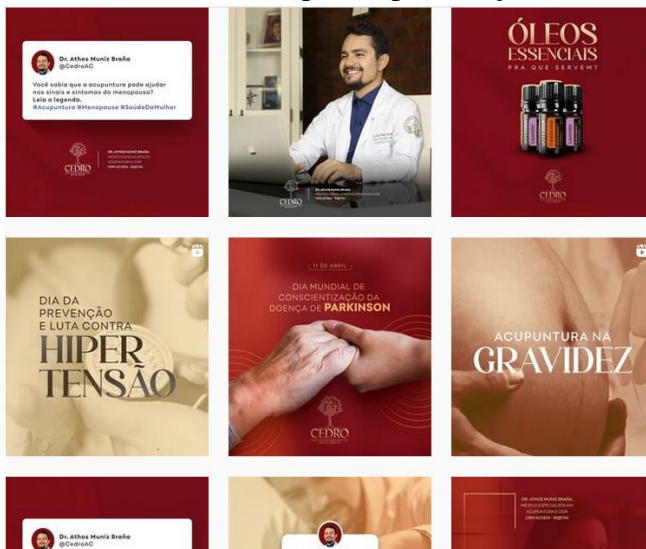
Com o desenvolvimento das ações de marketing digital e um planejamento estratégico, a rede social empresarial Instagram saltou no espaço de seis meses, de 861 seguidores para 1.815 atualmente. Devido ao aumento expressivo de seguidores e a demanda de ações diretas para a rede social, o empresário não mais conseguiu acompanhar os processos, sendo necessária a contratação de uma equipe terceirizada para prestação de serviços.

Figura 3 - Rede social da empresa antes das ações do SEBRAE



Fonte: próprio autor

Figura 4 - Rede social da empresa após as ações do SEBRAE



Fonte: próprio autor

Em síntese, podemos compreender o processo de solução do problema e visualizar a constante evolução da empresa em ações de marketing digital, dentre elas:

- Transição da rede social particular para empresarial.
- Criação autônoma de artes através do app Canva.
- Transição da criação de artes própria para equipe terceirizada.

Como gerenciar a parte financeira do empreendimento sem ter muita experiência na parte administrativa?

4.4 CONTROLE FINANCEIRO

Controle financeiro no mundo empresarial é considerado o coração da empresa, pois é a base, ou seja, o pontapé inicial para planejar e investir em qualquer empreendimento. Assim como no marketing, foi percebido uma grande dificuldade do empresário em relação a organização financeira.

Como a clínica CEDRO foi seu primeiro empreendimento, o Dr. Athos não tinha conhecimento básico sobre educação financeira: não havia diferenciação do controle financeiro pessoal do controle financeiro da empresa. O responsável utilizava o faturamento da empresa para gastos pessoais e o dinheiro pessoal para gastos na empresa, ou seja, não havia controle de entradas, saídas e gastos da empresa ou pessoal.

Com o acompanhamento do ALI, o empresário percebeu a necessidade de monitorar as movimentações diárias da empresa e distinguir o financeiro pessoal através de planilha Excel. Dessa forma, houve divisão do faturamento, vistoria dos custos fixos e variáveis e mensuração dos dados informados na planilha, sendo perceptível a cada mês o controle e uma melhoria no uso das informações alimentadas na planilha.

A partir do momento que o empresário terceirizou uma empresa de marketing para criação de vídeos e artes mais elaboradas, também percebeu que, com o aumento de clientes, seria necessário informatizar a clínica com um software que atendesse a necessidade da empresa, e que contemplasse módulos para controle financeiro, emissão de notas, cadastro de clientes e marcação de horários.

Dessa forma, é perceptível que a empresa CEDRO evoluiu grandemente não só nos quesitos analisados, como também no aumento do número de clientes, organização financeira da empresa e uma melhor visão de futuro do empresário, deixando de pensar exclusivamente no agora, mas também possuindo uma perspectiva no crescimento da clínica.

4.5 FECHAMENTO

De forma geral, o estudo apresentado demonstrou os principais obstáculos da clínica de acupuntura CEDRO e as principais lições aprendidas. A partir das posições apresentadas quanto às dificuldades enfrentadas pelo Dr. Athos, destaca-se principalmente a evolução no marketing digital e o controle dos processos financeiros. Durante o Programa Brasil Mais, o empresário, de forma individual, se empenhou em aprender

técnicas e ferramentas para melhorar a visibilidade da empresa pelas redes sociais, aumentando o quantitativo de seguidores, curtidas, visualizações e, principalmente, clientes, preenchendo diariamente as vagas para atendimento.

Quando adentramos nas lições aprendidas, observamos diversas. O empresário relata que atualmente se sente mais seguro nos processos financeiros e ligados ao marketing digital, pois os controles dos indicadores se tornaram parte da empresa e o “tabu” da gestão se tornou algo mais vivo no empreendimento. Athos relata que,

Todas as dificuldades pareciam improváveis de se resolver, mas através do Programa (Brasil Mais) surgiu uma luz no fim do túnel e percebemos que tudo se resolve através do planejamento e estudo.

Vale destacar que o SEBRAE foi essencial para desenvolver os processos de inovação da empresa e o Programa Brasil Mais auxiliou com ferramentas gerenciais a guiar e alinhar as ideias do empresário. O administrador da empresa segue inovando, fazendo campanhas direcionadas no Instagram e Facebook, melhorando layout interno da empresa e busca, nos próximos anos, triplicar a quantidade de clientes e oficializar a clínica Cedro como referência no tratamento de acupuntura.



JOSIANE MOURA DO NASCIMENTO

josianemoran@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

O CASO SAVANNA FOLHEADOS

A Savanna folheados, fundada em 2015, em Rio Branco-Ac, comercializava semi-jóias como uma opção de renda complementar e para tirar a mãe das vendas nas ruas. A empresa cresceu e logo criou a própria marca. Teve mudanças da loja virtual para loja física, a empresa contava com a participação da Savana e mais duas colaboradoras, vendendo brincos, colares, anéis, em atacado e varejo. Neste caso, você vai conhecer um pouco mais sobre o processo de expansão da empresa, os dilemas e soluções encontrados.

5.1 SEÇÃO ABERTURA

Há 30 anos Irene Maria trabalha com vendas. Sua filha Savana Lopes cresceu vendo a mãe vender produtos de diversos ramos, como roupas, produtos de perfumaria, lingerie, acessórios, marmitas, carros, porém nunca teve um nicho fixo.

No ensino médio, Savana começou a ajudar sua mãe com as vendas, na escola, e passou a revender acessórios de outras marcas. Com o tempo viu que o custo era alto, pois vendia na nota promissória, muitas vezes não recebia, gastava muito com gasolina, até que começou a ter ideia de ter um local fixo e trabalhar com apenas um nicho, e ser reconhecida pelos clientes. Savana buscou estudar administração e enquanto estudava, criou o seu empreendimento chamado Savanna folheados.

A Savanna folheados foi fundada em 2015, em Rio Branco, Ac, com o intuito de complementar a renda e tirar a mãe

do trabalho de porta em porta, Savana resolveu focar apenas em um nicho do qual gostava. Vendia na faculdade, em secretarias, exposições, e o empreendimento foi crescendo.

Logo resolveu criar uma marca própria e investiu na loja física, localizada no bairro Habitasa, posteriormente fechou a loja e conseguiu montar um quiosque no Via Verde Shopping, e ao final do ano, voltaram ao bairro Habitasa, trabalhando numa sala menor realizando atendimentos personalizados. Com o aumento das vendas, procuraram um espaço para abrir novamente uma loja física, em um local estratégico, em rua principal e movimentada.

Nesse meio tempo, contaram com pessoas que passaram pela loja e deixaram sua colaboração, porém atualmente contam somente com uma funcionária interna, responsável pelas vendas e terceirizam o serviço para uma pessoa responsável pelo Instagram, no qual tem o monitoramento com postagens diárias. Nas redes sociais acumulam mais de 18.100 seguidores orgânicos, sendo a maior fonte de faturamento da empresa.

Atualmente, Savanna folheados é considerada referência em jóias folheadas a ouro 18K e vende no atacado e varejo. Com a nova localização da empresa, enfrentou dilemas como a dificuldade de os clientes encontrarem o endereço, pois a fachada não era aparente, apesar de ter uma boa localização, e além disso, a divulgação ainda precisava de melhorias, pois queria alcançar um número maior de clientes.

5.2 DILEMA EMPRESARIAL

Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com o seguinte dilema.

Como melhorar a visibilidade da fachada da empresa?

5.3 SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO

5.3.1 O MERCADO

Em 2021, o mercado de joias acumulou alta de 20% no faturamento, segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), divulgados em matéria do Valor econômico. Faturou US\$ 4,5 bilhões.

As importações também subiram 5%, chegando a US\$ 64,5 milhões, de acordo com o Ministério da Economia. Mas especialistas dizem que isso tem a ver principalmente com o encolhimento do turismo. Sem possibilidade de viajar, o dinheiro foi direcionado para as joalherias.

Em 2022 a maior exportação até abril foi para Alemanha seguido dos Estados Unidos com US\$ 13,1 milhões e US\$ 12,8 milhões respectivamente, segundo dados do ComexVis, que disponibiliza dados da movimentação de comércio exterior brasileiro em todas as categorias de produtos.

Além disso, em 2022 até o mês de abril foi possível observar que atualmente os estados brasileiros que mais importam joias são: São Paulo, Amazonas e Santa Catarina.

Segundo a Junta Comercial do Estado do Acre, em 2022 o número de empresários no comércio varejista de joalheria é de 1735, com 256 sociedade empresaria limitada e com 139 empresários individuais. Em Rio Branco, esse quantitativo é de

993 empresários, com 164 sociedade empresaria limitada e 84 empresas individuais de responsabilidade limitada.

5.3.2 A EMPRESA

Para Savana e Irene, sócias da Savanna Folheadas, o crescimento do faturamento foi essencial para a criação da marca. “Vivia vendendo na escola, na faculdade, ajudava amigas que queriam vender seus produtos e me encontrei no ramo dos acessórios, das semi-jóias” relata Savana.

As duas sócias tinham o objetivo de “sair da rua”, ter um ponto fixo, e de vender apenas acessórios. Criaram rede social da empresa e começaram a divulgar, iniciaram a venda no ponto fixo, porém a mudança de endereço foi necessária, sempre buscando melhores oportunidades.

Sofreu dilemas voltados a constantes mudanças de endereço, e de divulgação, pois cada dia era um aprendizado. No último e atual endereço, a dificuldade de encontrar a loja física era um dos pontos que os clientes relatavam como desfavorável, se tornando um dilema a ser solucionado.

5.3.3 SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

Os próprios clientes reclamavam da fachada, pois tinham dificuldade de encontrar a loja, apesar da boa localização, a fachada fica escondida, e a loja teve mudança de endereço, então tinha um certo impacto. Como decidiram as ações?

- ✓ Gestão de pessoas

Geralmente a empresária se reúne com a equipe e trocam ideias, identificando as necessidades dos clientes e como vão implantar as soluções com base nas opiniões dos clientes. Desta forma, com base no feedback do cliente, identificaram esse dilema e buscaram oportunidades de melhorias com ideias a partir da própria equipe e com auxílio do Sebrae.

A empresária inicialmente colocou várias ideias, com alternativas para divulgação do novo endereço, como panfletos, cavaletes, trocar a fachada totalmente, porém fez alguns cortes pois não teria viabilidade econômica.

Baseado nas ideias de soluções da própria equipe e do Sebrae, os recursos escolhidos para implantação da solução foram as redes sociais, na área de destaque foi adicionado um vídeo explicativo do endereço, além disso, houve uma mudança na fachada, instalando uma placa na parte superior na lateral do muro, sendo possível ver a fachada, mesmo com recuo, em uma via de mão única.

Essas ações foram realizadas em um curto espaço de tempo e com baixo custo para empresa, trazendo impacto positivo para o negócio. Posteriormente houve o feedback dos clientes, e as reclamações sobre dificuldade de encontrar o estabelecimento diminuíram consideravelmente.

✓ Divulgação

A plataforma de maior distribuição dos produtos é o Instagram. A empresa sempre teve redes sociais, porém não eram tão bem exploradas.

Para Savana, explorar as plataformas de mídias digitais e loja virtual própria são pontos-chaves no sucesso do seu

empreendimento. Entretanto, estruturar o negócio e investir em estratégias de comunicação e marketing digital permite o caminho do sucesso.

Desta forma, alguns passos foram seguidos, desde a criação das redes sociais, com o intuito de ter um canal de comunicação com os clientes, cuja interação aumentou consideravelmente no período de pandemia.

O fortalecimento do vínculo com os clientes foi outro passo, com a criação de conteúdo, e produção de material para seu público de varejo e de atacado, e humanizando a sua marca, gerando mais confiança, a própria Savana é a modelo nos ensaios fotográficos, utilizando seus produtos.

Posteriormente os registros fotográficos são utilizados no catálogo. Além do catálogo, o layout das redes sociais mudou, padronizando um tema, e sempre realizam postagens com ações promocionais, descontos para venda no atacado, e promovendo um atendimento rápido e eficiente.

Pensando também na divulgação, atualmente também faz anúncio de promoções na rádio, para aumentar a captação de clientes e atrair outros públicos. Geralmente faz anúncios a cada três meses. Todas essas ações foram pensadas pela própria equipe interna da empresa e foram implantadas no decorrer do último ano.

5.3.4 FECHAMENTO

Desde a criação da empresa, teve quatro mudanças de endereços, e conforme a demanda dos clientes aumentava, conseguia uma localização diferente. Atualmente estão localizados num polo comercial, porém o ponto atual ainda é

pequeno. Como desafios futuros e novos dilemas a serem enfrentados, tem interesse em continuar bem localizados, porém no espaço que seja apropriado para atender seus clientes.

Tem planos de trabalhar com iluminação, utilização de painéis, aumentar o estoque, porém necessita de um espaço maior. Como lição aprendida, Savana relata que o Sebrae auxiliou muito no processo de aprendizado, com oferecimento de cursos, consultorias, buscando a orientação, e que mudanças simples podem gerar grandes benefícios, além do trabalho em equipe, sendo essencial para potencializar os resultados.

Nas redes sociais investiram, através da organização do feed, fornecimento de catálogo, impulsionamento com digital influencer, também foram lições aprendidas no decorrer de todo processo.



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

CRESCIMENTO INESPERADO DURANTE A PANDEMIA: O CASO DA JL INFORMÁTICA

6.1 SEÇÃO ABERTURA

Conheça a história da empresa e um dos dilemas empresariais que ela enfrentou

José Luís Gomes da Costa era técnico na empresa Mega Data Informática. Quando esta encerrou suas atividades enxergou uma oportunidade para abrir seu próprio negócio. Em 2003 surge um novo empreendimento no alto do Morro da Glória: JL INFORMÁTICA.

Nesta mesma época casou-se com Joiciane Costa de Carvalho – também conhecida como Joice - que trabalhava no provedor de internet Ômega Sul. Passaram a trabalhar juntos e as vogais que antes identificavam José Luíz passaram a ser compreendidas também por Joice e Luíz. Hoje, sem perceber, seus filhos seguem com nomes de iniciais J e L, uma satisfatória coincidência!

No início trabalhavam apenas com manutenção, venda de computadores e acessórios. Foi muito difícil para que a empresa ganhasse reconhecimento na cidade. O reconhecimento que José Luiz recebia pelos serviços prestados outrora foram caminhos utilizados para auxiliar no processo de aprovação da nova empresa. Aos poucos foram crescendo e superando as dificuldades do mercado. O ponto onde o empreendimento

estava instalado era alugado e em dado momento tiveram que trocar de lugar. Esta troca os levou para a Avenida Coronel Mâncio Lima em um espaço mais uma vez alugado.

Neste processo surgiu a oportunidade de adquirirem um terreno para as futuras instalações da empresa. E assim foi feito. Adquiriram o imóvel e começaram a construção do novo edifício da JL Informática. Em 2017, após dois anos de construção puderam reabrir a loja, agora com mais produtos e famílias empregadas.

À medida que cresciam sentiam a carência de técnicos qualificados para diferentes áreas. Tentaram várias formas de atingir a excelência nos serviços prestados. Obtiveram melhores resultados quando os técnicos mais experientes que já trabalhavam na empresa passaram a capacitar os mais novos.

Na pandemia causada pelo vírus Covid-19 em 2020, se fez necessário isolar totalmente a população, chamado isolamento social, medida praticada em todos os municípios do mundo. Esta estratégia provocou que escolas, empresas, departamentos e todas as formas de trabalho migrassem para o trabalho remoto.

Este movimento aumentou significativamente a procura por itens de *home office*, proporcionando a JL Informática um crescimento que não havia sido previsto pelos proprietários. Para atender a demanda, a empresa cresceu consideravelmente, gerando dificuldades para lidar com a gestão de pessoas e de tarefas, prejudicando, com isso, o planejamento administrativo. E agora, como gerir uma empresa muito maior do que o planejado?

6.2 DILEMA EMPRESARIAL

Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com o seguinte dilema: como gerir uma empresa que cresceu muito mais que o planejado?

6.3 SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO

Entender o contexto é fundamental para compreender a real dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão. Conheça os dados da região, do setor econômico e a situação da empresa no momento do dilema.

A JL Informática atua no comércio de equipamentos e periféricos (impressoras, drives, mouses, monitores de vídeo, etc) e serviços como suporte técnico, desenvolvimento e instalação de software, manutenção de notebooks, computadores e impressoras. Hoje a empresa atende trinta e cinco postos de combustível e setenta e sete comerciantes locais, distribuídos por toda a região do Juruá, o que a torna referência no ramo.

Durante a pandemia houveram massivos investimentos em tecnologia da informação, refletindo no Acre onze empresas formalizadas do setor de comércio e serviços de informática, conforme informações da Junta Comercial do Estado do Acre, sendo 8 dessas em Cruzeiro do Sul.

Tais investimentos foram consequência, por exemplo, da adesão intensa ao *home office*. De acordo com estudos a procura por produtos de informática e escritório dispararam quando

foram implantadas as políticas de distanciamento para combater o coronavírus em todo o mundo.

Dessa forma, a demanda por produtos específicos para o trabalho e o estudo remotos se intensificou. Com demandas maiores e digitalização do comércio local para atender as exigências do novo mercado fez-se necessário uma gestão ágil e eficaz.

Eis que uma nova dificuldade é descoberta: gestão de processos. Processos estes que até então passavam despercebidos para a administração da empresa. Prazos de entrega, cobranças, pagamentos, análise de estoque, financeiro e compras assumiram proporções maiores do que as habituais, interferindo diretamente na finalização adequada dos procedimentos.

Para reconhecer a empresa – que já não é o “bebê” idealizado inicialmente – o programa Brasil Mais auxilia na apresentação dos processos perdidos dentro do negócio. Assim, impede que fujam do controle mais uma vez. Com 112 clientes jurídicos fixos e inúmeros clientes físicos, é hora da empresa referência tomar as rédeas da situação e padronizar suas operações.

6.4 SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

Para resolver um problema empresarial, é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento, como: mercado, gestão de pessoas e inovação. Conheça, agora, as medidas adotadas pela empresa protagonista desta história para a resolução de seu dilema: como gerir uma empresa que cresceu muito mais que o planejado?

- ✓ Área de conhecimento: equipe

Solução 1 - Uso de quadro de tarefas/gestão a vista

Para resolver o problema de todas as tarefas a serem executadas por dia ou semana a JL Informática adotou uma metodologia de gerenciamento conhecida como quadro de gestão à vista.

Ou seja, um quadro posicionado estrategicamente em um lugar visível para todos os colaboradores, a fim de facilitar a visualização de todas as responsabilidades para o dia em questão.

Foi fixado no setor administrativo um quadro branco de 50cm x 40cm onde foram escritas as iniciais de cada um dos três membros daquela área. Abaixo eram coladas diariamente todas as tarefas de cada um em *post its*.

A medida que concluíam as atividades as notas adesivas eram retiradas. Isso permitiu que a produtividade do setor aumentasse, uma vez que todas as tarefas eram visíveis durante todo expediente e colegas podiam auxiliar uma vez que o outro deixasse alguma informação passar despercebida.

- ✓ Área de conhecimento: gestão/financeiro

Solução 2 - Orientações financeiras

O programa disponibilizou atendimento de Emanuel Jorge, especialista em precificação e gestão financeira. Durante uma visita na empresa foi questionado o método utilizado para precificação e administração dos dados financeiros da empresa.

Joice informou que o preço era montado pelo sistema, assim como a retirada de relatórios. Foi repassado o método mais indicado para ações de precificação, assim como a correta análise de porcentagens e margens.

Foi observado divergência de informações dos valores calculados dentro e fora do sistema. Fez-se necessária análise da configuração do sistema. Nesta ocasião foi percebido que o sistema omitia as informações mais importantes para a administração, como lucro real.

Isso era primordial na tomada de decisões da gerência, uma vez que o sistema apontava dados incongruentes com a realidade financeira da empresa, dificultando processos simples como compras, parcelamentos e montagem de estoque.

Tendo conhecimento deste detalhe, foram realizadas manutenções no sistema a fim de organizar os dados e a leitura correta de informações.

6.5 SEÇÃO FECHAMENTO

Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.

Com o programa Brasil Mais Joice aprendeu que é necessário se desafiar cada dia mais e sempre buscar os melhores resultados para sua empresa. Uma maneira disto é estar sempre inteirado das novidades não só do comércio, mas técnicas administrativas e controle de processos.

Fazer isto já é muito desafiante no dia a dia empresarial. Não podemos nos acomodar a realidade que estamos hoje, é necessário entender que podemos ser sempre melhores. “O

sucesso não vem quando tentamos ser perfeitos. Ele acontece quando tentamos ser melhores”, cita Joice.

Ter as tarefas do dia a dia organizadas e concluídas ao final do expediente já é motivo para comemoração, embora o setor financeiro ainda precise de melhorias. Estas melhorias podem ser alcançadas com constantes formações e preparações da área. Com os atendimentos financeiros as noções de trabalhos/serviços foram aumentadas, mas se faz necessário um processo cada vez mais claro de como gerir o capital da empresa.

Com o sucesso do quadro de gestão a vista, planeja-se expandir a prática para outras áreas da empresa, como a prestação de serviços, para organizar adequadamente a ordem de clientes, urgências e outros pontos a serem observados.



SEBRAE

ALI
AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico

ISBN 978-65-00-56430-3