CASOS DE SUCESSO ALI EM ALAGOAS

EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA

ALI AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

SEBRAE

INTRODUÇÃO

Inovar para superar.
Inovar para inspirar.

2020 foi um ano de superação, de empresas que se transformaram e fizeram da inovação mais que um conceito: tornaram-na uma estratégia. Foram várias experiências bem sucedidas e que servem de inspiração, porque bons exemplos têm esse poder de se multiplicarem.
Venceu quem buscou dentro de si, e de suas equipes, a força que transforma. E logo percebem que além de inspiração, precisam da criatividade que adapta. Não é necessariamente criar algo novo, mas reinventar-se com as coisas que se incorporam, sejam elas conceitos, produtos, serviços, processos, experiências.
A vida é movimento, é inspiração, é criatividade, mas também é transpiração. Os casos que você irá ler a seguir inovam em quase tudo, mas são absolutamente semelhantes numa coisa: são fruto de muito suor e dedicação.
Nosso objetivo é que, ao ler esses cases de sucesso, você também possa se inspirar para criar sua própria história. E que ela possa ilustrar as próximas edições de Casos de Sucesso do ALI Alagoas, inovando frente aos desafios que 2021 vai nos reservar.
Afinal, a vida é desafiadora, mas divinamente bela.
E como diz Gonzaguinha: “Viver e não ter a vergonha de ser feliz... cantar a beleza de ser um eterno aprendiz”. E, como aprendizes desses novos tempos, fiquemos atentos aos sinais e sejamos protagonistas da nossa própria história.

Boa leitura!

Coordenação Estadual do ALI.

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

SUMÁRIO

QUAIS SÃO OS DESAFIOS E AS NECESSIDADES DO CLIENTE DENTRO DO SEGMENTO DO POLE DANCE? 4

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: COMO A IGENIUS AMPLIOU O NÚMERO DE CLIENTES COM ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE PRODUTOS APPLE 11

A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL EM UMA MEI DE SUCESSO: MISS BELLE ESLMALTERIA 18

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: ALTERNATIVAS PARA EXPENSÃO DE UMA EMPRESA DE JOIAS PARA ATUAR COM NOVOS PÚBLICOS E DIVERSIFICAR SEUS PRODUTOS 30

MELHORIA NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E AMPLIAÇÃO DE MERCADO: ESTUDO DE CASO DA SUPRINET INFORMÁTICA 38

INOVAÇÃO EM NEGÓCIO: O CASO DE SUPERAÇÃO DA CONECT AUTOMAÇÃO 46

DE PRESTADORA DE SERVIÇOS A EMPRESA DE PRODUTOS PRÓPRIOS: COMO A LABBITS GERENCIOU SUA BUSCA POR NOVOS MERCADOS 52

INOVAÇÃO EM SERVIÇO: A CASA DE SEUS SONHOS E O POSICIONAMENTO INOVADOR DE UMA CONSTRUTORA RESIDENCIAL EM ARAPIRACA 60

CONDICIONAMENTO FÍSICO E SAÚDE EM TEMPOS DE CRISE: COMO A ESCOLA CORPO SÃO CRIOU ESTRATÉGIAS PARA GERAR VALOR AO CLIENTE EM MEIO A UMA PANDEMIA 66

BELEZA E ESTÉTICA MASCULINA: COMO ENTENDER AS REAIS NECESSIDADES DO CLIENTE E APRIMORAR A SUA EXPERIÊNCIA? 73

01

QUAIS SÃO OS DESAFIOS E AS NECESSIDADES DO CLIENTE DENTRO DO SEGMENTO DO POLE DANCE?

AUTORA: ARIANA MONIQUE GALVÃO DOS SANTOS

1. ABERTURA

Ana Elena Austrilino Paz é alagoana, 35 anos, técnica em produção de moda, graduada em psicologia e marketing, especialista em recursos humanos e encantamento do cliente, além de mestra em relações interculturais. Morou muitos anos no exterior, trabalhando nos EUA e na França.

Em 2013, após uma decepção amorosa quando ainda estava na França, começou a praticar o pole dance para trabalhar sua sensualidade. Sentiu muitas dificuldades e percebeu o medo que a impedia de atingir seu potencial, observando como encarava os desafios e as frustrações na sua vida. Foi então que optou por utilizar essa modalidade como ferramenta de autoconhecimento, não só para si, mas também para ajudar outras pessoas.

Com seu olhar aguçado adquirido ao longo da formação como psicóloga, ela percebe que, além dela, muitas outras alunas apresentam aumento na autoestima, com autoconfiança na maneira de enfrentar os desafios da vida. Motivada por suas observações e pelos benefícios percebidos em sua própria vida com a experiência no pole dance, ela decide investir cada vez mais participando de cursos e workshops de formação.

Começou a empreender no ramo de desenvolvimento pessoal, em especial o feminino, por acreditar que as pessoas podem mais do que imaginam. Transformando-as, mostrando seu potencial e como desenvolvê-lo. Em 2015, de volta à sua terra natal, é convidada a dar aulas de pole dance em um estúdio local. Entretanto, em março do mesmo ano, tal estúdio fecha, mostrando uma oportunidade dentro desse mercado. Um mês depois, ela criava o Estúdio Ana Elena Pole Dance, com serviços e produtos específicos, visando difundir o pole dance enquanto modalidade esportiva e apresentando às alagoanas seus benefícios físicos e mentais.

A empresa Ana Elena Pole Dance, do segmento de atividades esportivas, recreação e lazer, nasce como fruto do casamento de duas paixões: pole dance e psicologia. Seu principal objetivo e proposta de valor é trabalhar a autoestima, a autoconfiança e a maneira de enfrentar os desafios de suas alunas. O estúdio, equipado e seguro, fica localizado no bairro da Jatiúca, onde, além do pole dance, são ofertadas outros tipos de modalidades, como flexibilidade, stiletto, jazz. Até o final do ano de 2019, a empresa contava com quatro colaboradores, entre eles professores e auxiliares. Além das aulas, a empresária comercializava roupas e acessórios da marca, fortalecendo-a e difundindo-a no mercado alagoano.

O *pole dance* é uma atividade que trabalha o condicionamento físico, o equilíbrio e a sensualidade. É um esporte divertido que melhora flexibilidade, autoestima, fortalecimento muscular, sensualidade feminina, entre outros benefícios. Buscando sempre trazer novidades e formas diferentes de trabalhar o corpo e a mente, Ana Elena fez cursos na França e na Espanha com professores renomados. Além disso, está sempre se atualizando, fazendo intercâmbios com outros instrutores e figuras do mundo do pole.

Ante a necessidade de reorientar a marca para seu real propósito determinado pela empresária – trabalhar o *pole dance* como ferramenta terapêutica de empoderamento –, Ana Elena, que sempre fez cursos e capacitações, procurou o SEBRAE/AL e acabou sendo indicada para o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação). “Comecei a fazer o ALI de forma despretensiosa, olhando como uma oportunidade de enxergar meu negócio por outra perspectiva. Foi crucial para essa virada de chave”, afirmou.

Ao iniciar o Programa ALI, em maio de 2019, ela falou sobre seus sonhos e seus objetivos para o crescimento de sua empresa, mas declarou muitas restrições em relação ao espaço, por ser pequeno e não poder modificá-lo por ser alugado. Sempre dedicada, realizava todas as atividades rapidamente e buscava ficar atualizada quanto ao programa e aos eventos oferecidos pelo SEBRAE. Sua primeira atividade foi preencher o radar da inovação, que tem a função de medir o grau de maturidade da empresa para desenvolver soluções inovadoras. Caracterizada como inovadora de impacto, sua empresa já possuía boas práticas de gestão da inovação e já tinha alcançado resultados representativos para seu negócio. Mas ela queria mais. Queria ser conhecida e reconhecida por seu trabalho enfrentando e superando obstáculos maiores.

Seu primeiro desafio foi estruturar um questionário e realizar a primeira interação com suas clientes para entender melhor suas necessidades e/ou problemas dentro da empresa e do segmento do *pole dance*. Foram estruturadas nove perguntas abertas, seguindo a metodologia, feitas a 15 alunas com o objetivo de obter *feedbacks* interessantes.

Esses resultados trouxeram muitas ideias para a empresária, não validando o que ela acreditava ser problema e/ou necessidade dessas pessoas, como atendimento, higiene do espaço e questões dentro do ambiente da empresa. Para ela, foi importante saber sobre o segmento de modo em geral e não somente sobre seu empreendimento, o que proporcionou melhorias pontuais e rápidas dentro do estúdio. Com os resultados compilados, identificamos

os principais incômodos citados por suas clientes: “falta de tempo” e “não ter onde deixar meu filho”. Esses foram os resultados mais mencionados na atividade, trazendo informações relevantes que resultariam em excelentes soluções. Era necessário sanar esses problemas do “jeito Ana de ser”, ou seja, com muita inovação e dedicação.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Após essa análise, a empresária entendeu quanto é importante saber as dificuldades de seus clientes, bem como solucioná-las de forma eficiente. Era necessário pensar em ideias que complementassem seu modelo de negócio, podendo ser novos produtos ou serviços. Com os resultados da atividade realizada com seus clientes, de que forma podemos minimizar a falta de tempo, a ausência ou até a evasão de suas alunas nas modalidades do Estúdio Ana Elena Pole Dance, ou como ajudá-las em relação a não saber onde deixar seu(s) filho(s)?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Historicamente rotulado como atividade sensual e erótica, o *pole dance* começa a desmistificar sua imagem ao entrar no mercado *fitness* e *wellness* como uma nova opção de atividade física, afirma o Portal da Educação Física (2012). Segundo o Portal, o *pole dance* cresce significativamente no setor e desperta curiosidade em muitas pessoas por misturar dança, movimentos de ginástica olímpica e rítmica.

Os profissionais de educação física têm no *pole dance* uma nova oportunidade de negócio, além de investirem em uma atividade benéfica ao corpo e à mente dos alunos, afirma Silva (2012). Para ela, os benefícios mentais e corporais da modalidade estão totalmente nas mãos dos adeptos à “dança no poste”, que não tem restrições de sexo, condição física e idade. Para o profissional da Educação Física que pretende se especializar na área, Silva (2012) explica que existem alguns estúdios e escolas que oferecem cursos técnicos em *pole dance*. As aulas têm diversos segmentos, como Pole Tango, Pole Zouk, Pole Samba, Pole Fitness, Personal Pole, entre outros.

Além de trabalhar a parte física, é possível trabalhar a mente e a espiritualidade. Pessoas tímidas, depressivas e com dificuldade de interação social procuram a atividade para tentar resgatar a beleza. Para Silva (2012), o *pole dance* é um momento único e especial, pois o praticante se torna o centro das atenções, como se estivesse realizando um show. Se você se sente uma pessoa comum, fazendo a modalidade você vai sentir totalmente diferente. É seu momento.

O *pole dance* une técnica, força e flexibilidade, logo, trabalha com diversas articulações do corpo. Portanto, o profissional de Educação Física deve estar atento a pequenos cuidados e restrições da modalidade. As barras devem ser as corretas, além do uso de colchões para a proteção. No Estúdio Ana Elena Pole Dance não é diferente: todos esses cuidados são respeitados e ela está sempre aprimorando seus conhecimentos e trazendo modalidades novas como flexibilidade, stiletto, jazz, entre outras.

O mercado de atividades esportivas e de recreação e lazer

Segundo o Radar Sebrae de Oportunidades, site que traz informações e dicas importantes para conhecer os mercados existentes no estado, quanto ao ambiente empresarial, os cálculos apontam para a presença de 319 empresas nesse mercado no município. A atividade de academias apresentou uma taxa de mortalidade de 29%, tendo fechado 91 empresas entre 2014 e 2018. Registramos a abertura de 162 empresas concorrentes no município para o mesmo período.

O gráfico a seguir mostra como é distribuída a população por faixa etária em Maceió, importante para estimar o perfil do público que acessará os produtos e serviços desse segmento. É possível observar que as atividades estão iniciando numa idade menor e crescem a partir dos 10 anos, caindo quando chega a idade de 35 a 59.

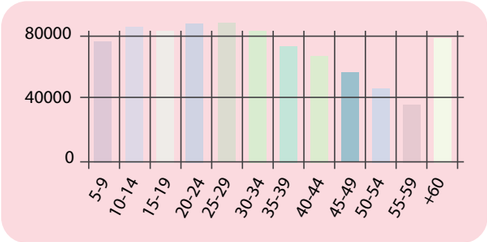


Gráfico A: população por faixa etária em Maceió.
Fonte: radarsebrae.com.br

Em relação ao porte das empresas, no gráfico a seguir, é possível perceber um número maior de microempresas (faturamento anual de até R$ 360 mil); seguido de MEI (faturamento anual de até R$ 81 mil); empresa de pequeno porte (faturamento anual entre R$ 360 mil e R$ 4,8 milhões).

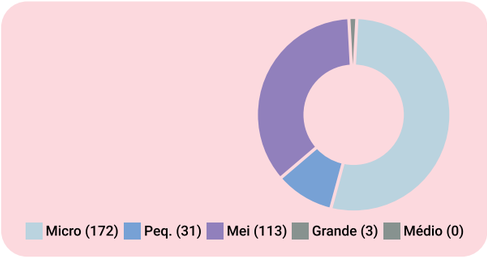


Gráfico B: porte das empresas em Maceió.
Fonte: radarsebrae.com.br

Sobre a classe de renda, é possível entender a estratégia comercial. Segundo o gráfico C, as classes estão organizadas da seguinte forma: (E) até 1 salário mínimo, (D) mais de 1 a 3 salários mínimos, (C) mais de 3 a 5 salários mínimos, (B) mais de 5 a 15 salários mínimos, (A) mais de 15 salários mínimos.

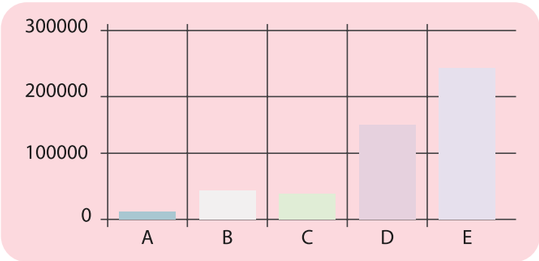


Gráfico C: população por faixa etária em Maceió.
Fonte: radarsebrae.com.br

4. A EMPRESA

Na empresa Ana Elena Pole Dance, as aulas duram em média 1 hora com aproximadamente dez agendamentos por dia. Ao iniciar o programa (maio de 2019), o estúdio tinha uma base de 17 alunos antes da solução apresentada para o programa, contando com a proprietária e três prestadores de serviços/professores. O estúdio era equipado com espelhos e barras adequadas para as modalidades. Pensando sempre nas suas alunas, iniciou a comercialização de produtos para o fortalecimento do corpo. Além disso, as roupas apropriadas para o pole dance eram encontradas na empresa.

Ao passar pela primeira interação com seus clientes, Ana Elena ainda tinha dúvidas sobre a inovação que queria executar no programa e na sua empresa, pois sempre teve muitas ideias, mas dificilmente conseguiu colocá-las em prática por ter uma rotina cheia de atividades e cuidar sozinha de seu negócio. Pensar como cliente foi necessário e indispensável durante os encontros, mas colocar em prática sua solução foi uma das etapas mais complicadas do Programa ALI.

As respostas obtidas foram essenciais e importantes nesse processo de “virada de chave”, pensando como cliente. Muitas pessoas que procuravam saber sobre o estúdio tinham curiosidade em relação ao pole dance e as outras modalidades oferecidas; outras, que já conheciam a modalidade e a empresa, queriam adquirir força muscular, pensando na saúde e em fazer algo diferente que se tornasse hobby. Além disso, queriam aumentar a flexibilidade, sair da zona de conforto, e – por que não? – se sentirem sensuais e empoderadas. Esses foram os principais motivos e objetivos das clientes entrevistadas.

Para descobrir o job to be done (JTBD) do seu cliente, a empresária teve que ir além: era necessário enxergar as dificuldades que mais atingiam suas alunas e encontrar meios de

minimizar essas dores, além de descobrir motivações, hábitos e ansiedades desses clientes. Os problemas mais apresentados foram: o trânsito que existia na região, atrapalhando a hora de estacionar e a falta desse espaço apropriado; horários diferentes do trabalho; não ter onde deixar os filhos. A partir disso, a descrição do JTBD ficou "Desenvolver-se física e emocionalmente num ambiente acolhedor".

Foi a partir dessa ferramenta que Ana Elena começou a entender como e o que faria para solucionar esses problemas. Trabalhar com o desenvolvimento do corpo e da mente das suas alunas é uma proposta já elaborada pela empresa, mas transformar isso atendendo às dificuldades delas ao mesmo tempo caberia uma ajuda "extra", em que o ALI foi essencial e decisivo para essa nova etapa da empresa.

Quando analisamos a ferramenta quadro de indicadores (que mensura mensalmente seus dados sobre faturamento, custos, clientes, entre outros), percebemos o potencial de crescimento do negócio, mostrando seus pontos fortes e pensando em soluções interessantes para incluir na empresa. A empresária sempre foi organizada em relação a dados, possui programa financeiro, mas não enxergava claramente sua capacidade de expandir o negócio.

Simultaneamente, seu esposo, Mário, que é personal trainer, ensinava musculação e tinha sua própria empresa com alunos diferentes da empresária. Isso gerou uma ideia de inovação para a empresária, que atendia também aos problemas citados na entrevista. Com a análise sobre seus indicadores e com a ajuda de Mário, ela pensou em como poderia unir as duas empresas, mudar o estúdio de local ampliando suas atividades em um ambiente acolhedor (seguindo o JTBD) e que atendesse a idades diferentes, incluindo idosos e crianças e sanando um dos problemas enfrentados pelos clientes.

5. SOLUÇÃO DO DILEMA

Em setembro de 2019 surgiu a ideia do MMove Training, um local com várias modalidades em um mesmo ambiente, com o clima familiar, localidade de fácil acesso e serviços personalizados, inaugurado em novembro do mesmo ano, no mesmo bairro, um espaço amplo e com primeiro andar. As modalidades incluídas, além do pole dance e da musculação, foram nutrição, funcional, dança e pilates. Para incrementar a ideia e inserir mais receita na empresa, foram alugados ambientes para profissionais externos, visando aumentar o número de clientes e difundir a ideia da empresa.

Solução 1: inovação em produto

Por ser uma empresa que sempre busca ampliar suas modalidades e trazer novidades para suas clientes, a inovação em produto proposta foi a inclusão de atividades diferentes na empresa MMove Training. Foram inseridas aulas yoga, jiu-jitsu, boxe, capoeira, pilates, natação. Além disso, foram confeccionadas peças de moda fitness com a logomarca da empresa, o que aumenta a visibilidade e cria um bom marketing.

Vendo a necessidade e os questionamentos de suas clientes, que muitas vezes chegavam de seus trabalhos/faculdades e não se alimentavam antes de iniciar a atividade física, a empresária entendeu que era necessário (e oportunidade de uma nova receita) colocar um ambiente de nutrição com shakes e sucos, venda de barra de cereais e outros tipos de alimentos para manter o foco de seus clientes.

Solução 2: inovação em modelo de negócio

Com a ferramenta (canvas do modelo de negócio), foi possível analisar todo o conceito do MMove Training e elaborar o modelo de negócio da inovação que estava sendo desenvolvida. Trabalharam-se todos os elementos estudados durante os encontros para chegar à solução (segmento de clientes, proposta de valor, receita, canais, parceiros, entre outros).

A empresa selecionou o segmento de clientes (crianças, adolescentes, adultos e idosos) que, junto ao JTBD "Desenvolver-se física e mentalmente", conseguiu incrementar uma inovação em modelo de negócio e incluir todos os envolvidos num mesmo ambiente, evitando desperdício de tempo no deslocamento para realizar diversas tarefas, além da inclusão de todas as idades para fazer atividades físicas na empresa. Aumentou sua receita em mais de 100% em alguns meses de 2020. E essa foi a solução que minimizou os problemas e dificuldades apresentadas por seus clientes durante as interações realizadas.

6. FECHAMENTO

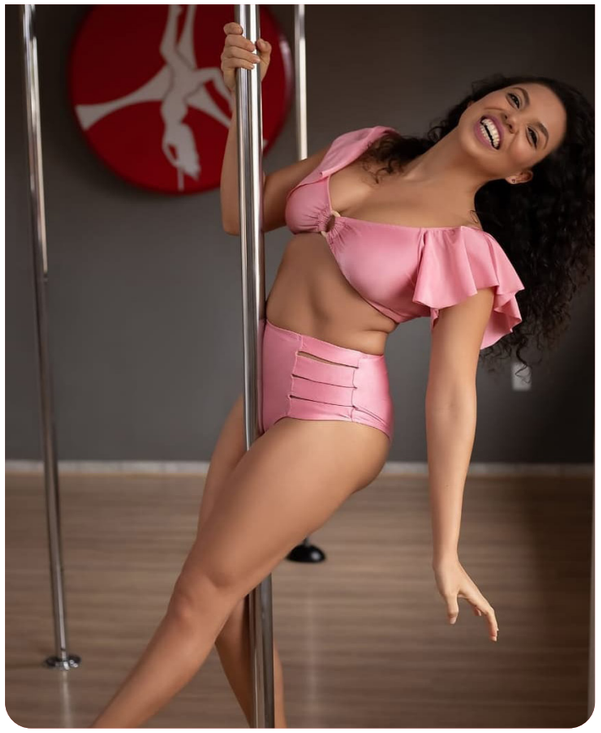
Durante o Programa ALI, foi possível identificar diversas melhorias que aconteceram na empresa, bem como a evolução da empresária, superando suas dificuldades e mostrando seu potencial como empreendedora. Trazer o quadro de indicadores e apresentar os números positivos depois da solução proposta foi essencial para abrir os olhos e incentivar a criar uma cultura de inovação entre os sócios.

Com a solução, foi possível analisar um aumento significativo de clientes, que antes era entre 10 e 17 alunos, variando de acordo com a sazonalidade, chegando à média de 30 alunos, duplicando sua produtividade e, consequentemente, sua receita. Todo esse aprendizado e crescimento com o programa durante oito meses de acompanhamento mudou o comportamento dos empresários, que passaram a observar cuidadosamente e entender seus clientes pensando em soluções para minimizar problemas e dificuldades.

No início de 2020, com as reformas e mudanças para o novo local da empresa, além da gravidez de Ana Elena, e agora com a crise provocada pela pandemia da covid-19, os empresários tiveram que se reinventar e se adaptar às incertezas do mercado. Atualmente estão realizando aulas online e Ana está executando sua nova ideia de criar consultorias para empreendedoras, mostrando sua personalidade e criatividade para enfrentar as adversidades do cenário econômico atual.

7. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

Para a empresária, o Sebrae foi e continua sendo um parceiro fundamental no desenvolvimento da sua empresa, auxiliando-a com cursos e consultorias adequadas para qualquer situação. O Programa ALI foi desafiador, mudando e ampliando a visão sobre a importância do cliente e a possibilidade da inovação nos pequenos negócios.



02

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: **COMO A IGENIUS AMPLIOU O NÚMERO DE CLIENTES COM ASSISTÊNCIA TÉCNICA DE PRODUTOS APPLE**

AUTOR: FELIPE MAXWELL FARIAS COSTA

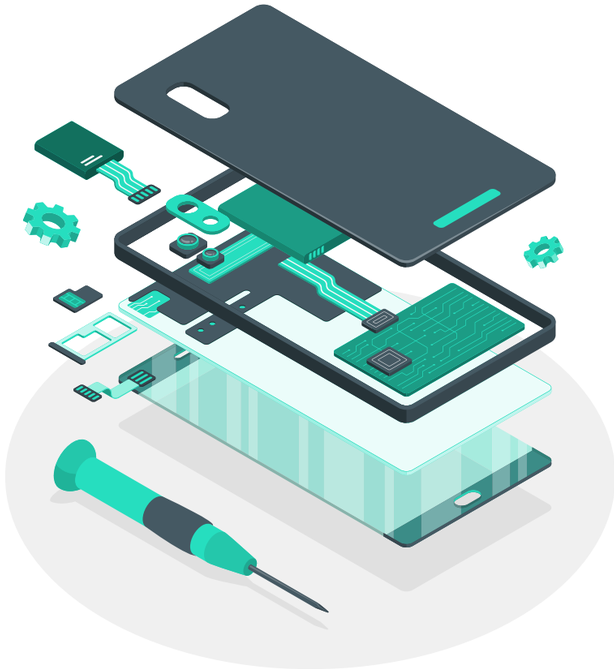
1. ABERTURA

George Malta, paulista e residente em Maceió, administrador e empresário, começou sua jornada no empreendedorismo entre o final de 2012 e começo de 2013 ao abrir a sua primeira empresa.

O empresário paulista já residia em Maceió e, sendo administrador de formação, identificou esse nicho de mercado por não ver empresas capacitadas na cidade para atender especificamente a reparos em produtos Apple. Ele percebeu essa tendência e uma previsão de crescimento de usuários Apple a partir do lançamento do iPhone e a chegada do modelo ao Brasil.

Percebeu também que necessitava mão de obra, inclusive na parte de software. Ele lembra, por exemplo, que o primeiro iPhone era 2G e necessitava de um destravamento do software que não era simples de ser feito e a maioria dos usuários não sabia utilizar.

O empresário sempre foi uma pessoa de planejar a longo prazo e captou algumas reservas que acumulou no mercado de ações para poder realizar o sonho de abrir uma assistência com atendimento diferenciado, oferecendo serviço de apoio a clientes Apple com informações e esclarecimentos, gerando conteúdo, como parte de um plus da empresa, e isso foi seu diferencial em relação a outras do mesmo seguimento.



Na abertura da empresa, teve dificuldades em relação aos fornecedores, pois, como as peças são importadas, o melhor lugar foi comprar em São Paulo.

Sempre manteve o contato próximo com o SEBRAE, buscando cursos, capacitações e consultorias. Conheceu o Programa Agentes Locais de Inovação por meio de ligação direta com convite do ALI para o workshop e viu a partir dali uma parceria para efetivar suas ideias de soluções inovadoras.

Em maio de 2019, a partir das primeiras atividades do Programa ALI, o empreendedor e sua equipe estruturam um processo de interação com os clientes e realizaram entrevistas que trouxeram informações assertivas sobre as necessidades dos clientes de serviço de assistência técnica a aparelhos Apple.

Dentre as principais respostas dos questionários, destacaram-se como dores esperar pelo conserto e ficar sem o celular; como ganhos, "voltar a usar meu aparelho, agilidade no conserto, maximizar o conforto durante a permanência no local e minimizar o tempo de diagnóstico e realização do serviço".

A partir das respostas acerca dos progressos que os clientes desejariam, foram definidas as soluções inovadoras e surgiu também a necessidade de inovar em um seguimento tradicional, em que, para muitos, não há possibilidade visíveis de mudanças significativas.

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 minimizar o tempo de diagnóstico e realização do serviço, aumentar a confiança e atrair mais clientes?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

As tendências de consumo e mercado do segmento de assistência técnica a celulares do Brasil

O mercado de conserto de celulares vem crescendo no Brasil. Estima-se que uma média de 24 milhões de aparelhos cheguem às assistências técnicas todo mês. A projeção é otimista para a área: com o encarecimento dos modelos e as poucas inovações tecnológicas apresentadas de uma geração de celular para outra, as pessoas tendem a investir mais na manutenção dos smartphones do que na obtenção de novos.

André Cisp, dono de um dos principais cursos de manutenção de celular do Brasil, acompanhou a evolução desse mercado e projeta um futuro promissor. "Eu vejo uma grande evolução nos aparelhos celulares, cada vez mais eles aglutinarão funções de outros eletrônicos, como TVs e computadores. Além disso, a tendência é que as pessoas tenham mais de um celular, o que ajuda a desenhar um futuro promissor para a área de manutenção", defende.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicação), estima-se que há mais de um celular por pessoa no país. Isso porque, no mês de junho deste ano, o Brasil chegou à marca de mais de 242,1 milhões de celulares registrados. Sendo 160.188 dispositivos pré-pagos e 81.928 pós-pagos.

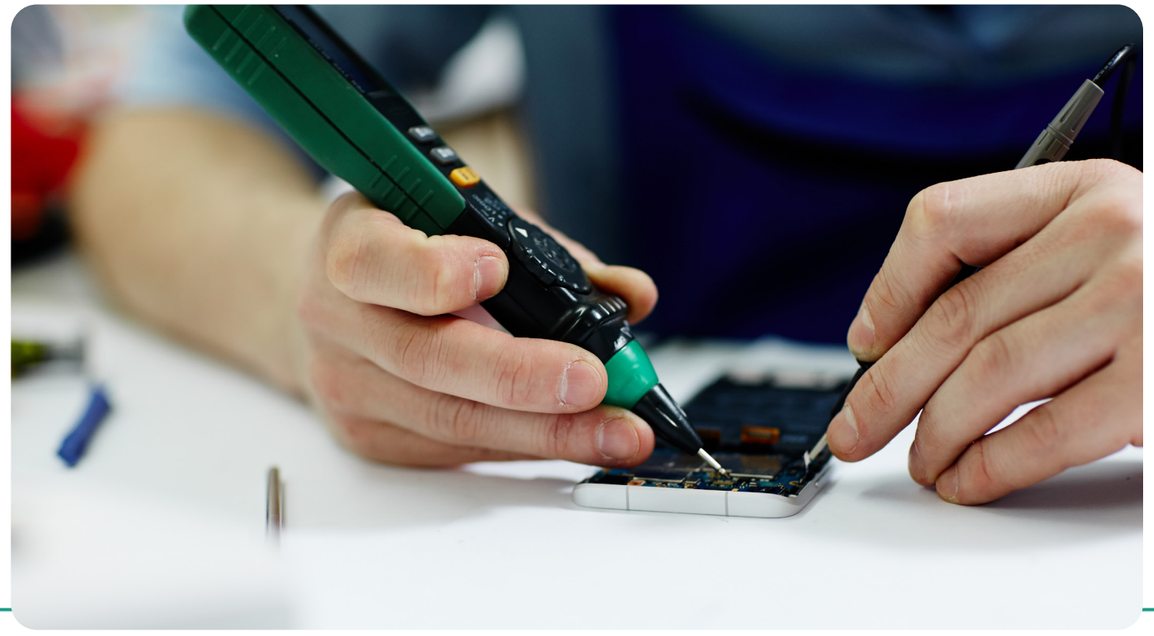
Com esse crescimento no número de celulares/smartphones no país, novos empreendedores estão investindo na manutenção desses aparelhos, já que muitos usuários preferem prolongar a vida dos celulares em vez de comprar novos e precisam de especialistas nesse setor. Porém ,não há profissionais suficientes para atender à demanda, o que tornou essa área uma ótima oportunidade – tanto a médio quanto a longo prazo – para quem deseja iniciar o próprio negócio.

O setor que não para de crescer

O mercado de manutenção de celulares continua crescendo e se tornou bastante rentável. Uma simples manutenção de celular de 20 minutos de trabalho, por exemplo, pode chegar a quase R$ 100 reais de lucro. Contudo, as margens de ganho são ilimitadas, pois tudo depende do serviço prestado. Em outras palavras, quanto mais serviços você fizer, mas irá ganhar.

Em questão de clientes, os perfis são os mais variados. Desde uma pessoa que tem o aparelho para uso pessoal até grandes empresas que optam por fazer a manutenção dos celulares de seus funcionários, gerando ganhos que vão de R$ 80 a R$ 1 mil, dependendo do tipo de manutenção realizada e da quantidade de aparelhos.

A crescente procura por assistências técnicas é o reflexo da crise econômica do país e que afeta o mercado de eletrônicos, principalmente celulares, apresentando queda nas vendas de 14% entre 2016 e 2017. Isso fez a demanda de serviços de reparo de celulares aumentar cerca de 50% apenas no primeiro semestre desse ano, com expectativas de crescimento ainda maior até o final de dezembro.



Manutenção de celulares é um segmento que não dá sinais de esmorecer e continua em franca expansão, acompanhando o crescimento vertiginoso dos números da indústria. E os equipamentos de ponta também requerem cuidados especiais, por isso, uma assistência técnica de produtos Apple tem sido a menina dos olhos deste novo mercado.

O mercado de assistência a aparelhos Apple

Tendo em vista que esse mercado está se tornando cada vez mais competitivo, ter um diferencial é importante. Os famosos iPhones da Apple, por exemplo, estão entre os mais caros e desejados aparelhos do mercado e, consequentemente, os mais difíceis de consertar. Diante disso, a assistência técnica que trabalha com a manutenção desses aparelhos se sobressai em relação às demais e tem maior lucratividade, pois há poucos profissionais especializados nesse tipo de celular hoje em dia, que requer conhecimentos específicos.

Ser especialista em meio a tantas possibilidades é um diferencial, pois se você restringe sua atuação a apenas uma marca, ao mesmo tempo que abre mão da maior parte do universo de possibilidades, passa a ser visto como um expert, e, quando a opção é por uma linha mais valorizada, o seu faturamento também aumenta, além disso, o que pode parecer uma limitação, atuando apenas com uma marca, passa a ser uma poderosa ferramenta de marketing.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Criação e implementação da “igenius expresso”

Redução do tempo de espera

Solução 1: lançamento de serviço de análise e diagnóstico realizado na frente do cliente no balcão da recepção

Área de conhecimento: inovação em serviço

A Igenius participou do ciclo 2019/20 do Programa Agente Local de Inovação, um projeto do SEBRAE em parceria com o CNPq, que garantia à empresa o acompanhamento gratuito por até oito meses de um Agente Local de Inovação para facilitar, por meio de metodologias, o desenvolvimento de soluções inovadoras com o objetivo de aumentar a receita da empresa e a promoção da prática continuada de ações de inovação.

Após a primeira interação com os clientes realizada no encontro 2 com o seu Agente Local de Inovação, o empresário George Malta Marcelo Azevedo viu a necessidade de inovar nos seus serviços dentro da empresa. A partir da descoberta do job to be done, que é o progresso desejado pelo cliente, era necessário intervir nos problemas enfrentados pelos clientes: otimizar o tempo de espera enquanto conserta o seu aparelho. Logo, surgiu a ideia de desenvolver a Igenius Assistência Técnica Expressa, um novo serviço que possibilitava ao cliente diversas funcionalidades para atingir seu progresso.

Dentre estas, o lançamento de Serviço de análise e diagnóstico realizado na frente do cliente no balcão da recepção.

Até o presente momento, todos os serviços relacionados a análise e diagnóstico do problema dos aparelhos eram realizados em uma sala no pavimento superior do espaço físico. O cliente aguardava na recepção até que o serviço fosse realizado.

Com o lançamento do Igenius Express, o empresário contratou técnicos especializados para integrar o quadro de funcionários da empresa, que até então funcionava com um recepcionista e três técnicos de assistência em smartphones.

Após a contratação, os técnicos iniciaram seus trabalhos na empresa dentro do serviço da Igenius Expresso. Com o atendimento realizado no balcão e o próprio técnico recepcionando o potencial cliente, realizando a análise e o posterior diagnóstico do aparelho.

Com o início do serviço, os clientes perceberam que havia otimização do tempo, pois não necessitavam aguardar na recepção até de fato ter conhecimento do problema e prosseguir com autorização para conserto e reparos.

Em um mês do serviço em prática, o empresário notou um crescimento de mais de 10%, que foi aumentando conforme os meses se passaram. Na tabela a seguir, estão relacionados os faturamentos dos meses anteriores e posteriores à implementação da solução inovadora.

Outubro	**R$ 24.365,00**
Novembro	**R$ 25.270,00**
Dezembro	**R$ 25.630,00**
Janeiro	**R$ 28.250,00**
Fevereiro	**R$ 29.435,00**
Março	**R$ 30.996,00**

Tabela 1: Faturamentos anteriores e posteriores à solução

Percebe-se que no último mês avaliado, após a implementação do novo serviço, a empresa aumentou seu faturamento em mais de 20% em relação ao mês em que foi implementado o novo serviço.

Ambiente que gera confiança e credibilidade

Solução 2: realização do conserto do aparelho na frente do cliente, o que gera mais confiança e credibilidade

Área de conhecimento: mercado – técnicas, estratégias e políticas de venda

Munido com as informações dos clientes após a interação da metodologia ALI, a partir do questionário com perguntas como:

1. Por que você procurou uma assistência técnica?
2. Por que você optou por esse tipo de serviço?
3. Quando você procura esse tipo de serviço,o que mais te incomoda?
4. Como você resolve esse problema?
5. Como você se sente quando o atendi mento/serviço é bem realizado?
6. Qual é a situação perfeita procurar uma assistência técnica?
7. O que você faz quando está aguardando a realização do serviço?
8. Quais critérios você utiliza para escolher onde irá realizar o serviço?

O empresário conseguiu classificar dores e ganhos dos clientes e, a partir daí, lançar seu novo serviço e suas funcionalidades, cuja principal função é gerar ganhos e aliviar as dores dos clientes.

Os ganhos e as dores estão elencados na tabela a seguir:

Ganhos	Dores
Agilidade no conserto	Espera pelo conserto
Conforto	Falta de confiança o técnico
Espera do serviço com qualidade	Falta de credibilidade da empresa
Otimização do tempo de espera	Ficar sem o aparelho durante o conserto

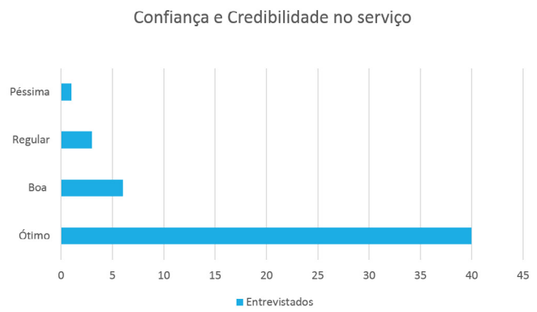
Quadro 1: Dores e ganhos

A partir desse levantamento, e levando em consideração a dor de tempo de falta de confiança e credibilidade nas empresas de assistência técnica de modo geral, foi pensada como uma das funcionalidades inseridas dentro no novo serviço da empresa intitulado Igenius Expressa, a realização do conserto do aparelho na frente do cliente, o que gera mais confiança e credibilidade.

Como resultado desse trabalho, após quatro meses de funcionamento, foi realizada uma nova interação com clientes, desta vez para mensurar a experiência, sobretudo no quesito confiança e credibilidade no serviço e diminuição do tempo de espera.

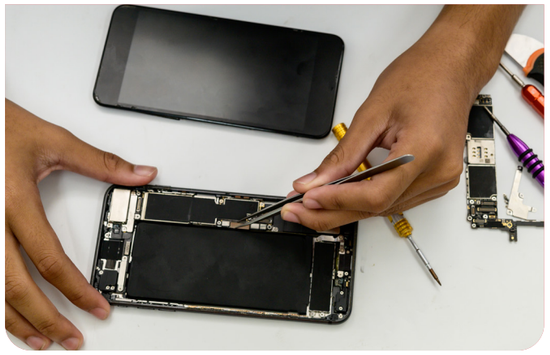
Foram entrevistados 50 clientes entre fevereiro de 2020 e abril de 2020, e 80% avaliam como ótima a confiança e 70% acreditam que houve diminuição do tempo de espera pela realização do serviço ao avaliarem também como ótimo o quesito.

Os dados foram elencados abaixo:



Quadro 2: Confiança e credibilidade no serviço

A inserção do novo serviço estabeleceu uma nova confiança do cliente, pois não era necessário sair do espaço físico e retornar em outro horário para buscar o aparelho porque todo o serviço era realizado em tempo real na frente do cliente.



5. FECHAMENTO

A principal lição aprendida pelo empresário foi a da importância da informação para sustentar decisões de qualidade e monitorar o andamento de uma estratégia adotada. As interações com os clientes trouxeram à empresa informações fundamentais, as quais, associadas às informações de vendas, permitiram à Igenius decidir o que poderia ser melhorado significativamente para otimizar o tempo de espera do cliente e aumentar a confiança nos serviços realizados e, por consequência, a empresa aumentou o número de clientes e seu faturamento mensal.

Também foi uma lição importante observar como os clientes perceberam a inovação apresentada pela empresa, tendo em vista os inúmeros feedbacks recebidos após a implementação do serviço.

6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

Para o desenvolvimento da Inovação de serviço, o SEBRAE teve grande relevância, pois ajudou o empresário a enxergar a possibilidade de inovar em um setor aparentemente imutável como o de assistência técnica.

Para tanto, o programa Agentes Locais de Inovação realizou com o empresário a metodologia completa, proporcionou o aprendizado e facilitou a criação de mais um modelo de negócio da empresa. Da inovação em serviço, agregou à empresa uma nova proposta de valor para ser entregue aos clientes.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Como o cliente pode ajudar o empresário na inovação de seus serviços?

2. Qual é a importância de mensurar a experiência dos clientes?

3. Como se manter atualizado das tendências de mercado de cada setor específico?

03

A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL EM UMA MEI DE SUCESSO: **MISS BELLE ESLMALTERIA**

AUTORA: LARISSA TAMIRYS MARINHO SILVA

1. ABERTURA

Gabrielle Melo, residente em Maceió, já trabalhava no ramo de beleza em outras empresas e relata que escutava constantes reclamações de clientes e colegas e demonstrava que, ao utilizar os serviços de manicure e pedicure em outros lugares, sentia dificuldades em encontrar um ambiente tranquilo, confortável, com especialista nos serviços ofertados. Faltava uma grande variedade de produtos, um espaço que não tivesse cheiro de química com procedimentos de salões de beleza tradicionais que, em sua grande maioria, causavam alergias e irritações físicas, fazendo com que não se deslocasse até os locais para evitar essas irritações. Os barulhos ambiente de secador e outros aparelhos também eram motivos de reclamações. Por isso tudo, Gabrielle considerava que uma grande falta no mercado alagoano é que os serviços geralmente eram oferecidos em salões de beleza com localização nem sempre acessível e espaço físico e sensorial desconfortável para os clientes. A falta de especialização nos serviços disponíveis não a fidelizava ao local, pois havia grande rotatividade de colaboradores com qualidades diferentes na prestação do serviço.

Mesmo com todas as dificuldades financeiras e de expertise em como abrir e gerenciar um empre-

endimento seu e sentindo bastante esse deficit do serviços de salões de beleza e estética em Maceió, a empresária decidiu sair de onde trabalhava de forma terceirizada para empreender, criando então a Miss Belle Esmalteria Nails Bar, que se tornou uma empresa de porte MEI (microempreendedor individual), no final de 2017 no ramo de estética e outros serviços de cuidados com a beleza. O empreendimento surgiu como especialista no serviço de esmalteria em Maceió, com a proposta inovadora inicialmente de ter um espaço voltado para serviços especializados em manicure, pedicure, esmalteria e alguns outros voltados para estética e bem-estar dos clientes.

A Miss Belle Esmalteria Nails Bar desde sua criação está localizada no bairro José Tenório, em Maceió – AL, mas tem clientes espalhados por todo o estado de Alagoas que buscam bem-estar e um ambiente especializado na área, graças a bastante dedicação no empreendimento em atender o público de acordo com suas necessidades e trabalho constante de marketing nas redes sociais com indicações dos próprios clientes. A empresa vem se destacando cada vez mais com diferenciais no ambiente físico que, mesmo com um espaço reduzido, é confortável e otimizado, atendimento com horário marcado para garantia de segurança e sem perda de tempo com espera de disponibilidade dos colaboradores, uso de produtos de ótima qualidade no mercado com variedade em suas ofertas. A partir do projeto ALI, houve o desenvolvimento de uma linha de produtos com a própria marca da Miss Belle esmalteria, comprovando a sua especialização na área e desenvolvendo os produtos de acordo com as necessidades e os feedbacks dos clientes no dia a dia da empresa.

A empresária sempre procurou um espaço que além de confortável, com um ótimo atendimento e especialização, tivesse um ambiente descontraído, que prezasse pelo conforto e autoestima de seus clientes. O espaço deveria promover uma forma de se desconectar da rotina, por isso a empresa já surgiu com a proposta inovadora de ser um ambiente com bar, com oferta de bebidas alcoólicas ou não, tornando o ambiente animado em que o cliente encontra, no mesmo lugar, uma forma de cuidar da estética e de se divertir sem a necessidade de deslocamento.

Gabrielle viu seu empreendimento conquistando cada vez mais clientes e sendo reconhecido, à medida que a empresa captava novos leads (potenciais clientes com interesse no consumo de seus serviços), através da indicação dos já clientes da empresa e de suas estratégias de marketing nas redes sociais da Miss Belle Esmalteria, como ações com parceiros, postagens no serviços ofertados e interação constante. Ainda que as ações de captação não fossem muito bem definidas de forma estratégica, a empresa entrou em conflito com a sua gestão administrativa, um problema comum de diversos microempreendedores individuais, dado que todos os setores da empresa são centralizados no empreendedor por ser pequeno e ainda sem porte financeiro para a contratação de outros colaboradores.

A empresa estava crescendo, mas sem o controle de todos os setores de forma definida, portanto, a gestão administrativa e financeira da empresa estava sendo colocada de lado. Quando Gabrielle

Melo se viu crescendo, percebeu que precisava de métricas e definição de suas estratégias para manter seus clientes novos e fidelizar os atuais. Assim, seu início de uma inovação precisava começar na gestão administrativa da empresa, para sanar dificuldades no controle financeiro – saber como comprar materiais, fazer folha de pagamento, reinvestir em capacitação e espaço físico, criar estratégias de marketing etc., então precisava saber: de onde exatamente estavam vindo os seus clientes? Quais as necessidades no segmento que ainda não existem no mercado ou que podem ser apresentadas de forma diferente? Como controlar a administração financeira e identificar o lucro no segmento?

Após identificar que a empresa não iria conseguir manter seu ritmo de crescimento de forma constante e colocar práticas inovadoras no mercado para atender seu público sem ter uma gestão administrativa consolidada, a empresária optou por buscar melhorias em gestão de empresas e identificar as falhas no mercado de seu segmento, o que poderia ser melhorado na oferta de seus serviços e como perceber as necessidades dos seus clientes para a oferta de inovações.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Segundo pesquisas divulgadas pelo próprio SEBRAE, uma das maiores causas de falência nas empresas deve-se à falta de gestão administrativa e planejamento do negócio a curto, médio e longo prazo. Empresas de porte MEI, mesmo tendo mais facilidades na abertura do CNPJ e pagarem o menor imposto de renda do Brasil, encontram grandes dificuldades na expansão do negócio e muitas vezes na gerência, por serem empresas muito centralizadas no empreendedor, por isso há maiores dificuldades na contratação de outros colaboradores e delegação das atividades da empresa.

Quando reconheceu a dificuldade em fazer a gestão administrativa e financeira de seu negócio, graças à crescente constante no número de novos clientes vindos de ações de marketing e indicações de atuais clientes, Gabrielle Melo percebeu que não conseguia mais trabalhar sem métricas na sua administração, não havia mais o controle financeiro diário, e as contas estavam sendo misturadas entre pessoa física e jurídica. Por isso, houve necessidade de buscar especialização financeira, workshops, leituras, materiais indicados pelo SEBRAE e pelo projeto ALI.

A empresaria possuía uma rede de apoio com uma lista de parceiros de segmentos diversos ao seu, como papelaria, loja de roupas e ramo alimentício, portanto ações de marketing com esses parceiros tornaram-se comemorativas em datas específicas, como dia da mulher, dia das mães / pais, aniversário da empresa, entre outras. Todas as ações eram registradas e divulgadas na redes sociais, gerando marketing de pré e pós-venda por despertar a sensação de vantagem nos clientes. Contudo, após o crescimento da empresa, além de as ações serem pausadas por nem sempre se conseguir organizar todo o projeto, não era possível mensurar as vantagens e desvantagens dos eventos, nem gerar marketing suficiente para a captação de leads.

As dificuldades de se firmar no mercado de beleza eram cada vez mais visíveis, por ofertar apenas um tipo de serviço. Após várias conversas com seus clientes, a empresária observou que havia um incômodo em sair de casa semanalmente para fazer apenas um serviço – de mão e/ou pé – e ter que se deslocar para outros locais buscando serviços como sobrancelhas, cabelos e estética. Portanto, era necessário diversificar e expandir o seu portfólio de serviços sem fugir da proposta inicial da empresa voltada para o bem-estar em um ambiente tranquilo e descontraído.

Não havia ainda a construção de missão, visão e valores da empresa, um dos motivos para se ter dificuldades em enxergar como a empresa quer se mostrar para seus clientes e de que forma ela deve ser crescente, presente e referência como esmalteria. Após se colocar como cliente do segmento, foi possível enxergar as dores e os ganhos no mercado, entendendo as necessidades dos clientes na procura de uma esmalteria.

Como se posicionar do ponto de vista do cliente pode transformar o seu negócio?

Tornar-se referência em um segmento anda em conjunto com inovação e tecnologia. A inovação é muito mais que lançar produtos novos de forma aleatória; é necessário entender qual a necessidade do mercado ou gerar essa necessidade dos produtos e/ou serviços a serem ofertados. A inovação também pode ser fazer com que o mercado perceba que a atual oferta tem um valor e se destaca. É transformar o

olhar do cliente sobre um produto já ofertado.

Diante de tantas dificuldades, a MEI Miss Belle Esmalteria Nails Bar viu a necessidade de buscar conhecimento para a melhoria e o crescimento de sua empresa para se firmar no mercado. O lançamento de produtos e serviços de acordo com as necessidades levantadas a tornou mais conhecida e realmente referência no segmentos de esmalteria, beleza e estética.

Como validar as reais necessidades dos clientes e transformá-las em novos produtos e/ou serviços rentáveis para a empresa?

Com a implementação do projeto Agente Local de Inovação, foi possível ver a empresa de forma mais inovadora através das dores e ganhos do mercado. Não seria apenas o lançamento de serviços e produtos de forma aleatória; todas as ideias deveriam passar pelas etapas de entender se isso iria sanar uma necessidade do mercado, seria uma dor ou ganho para clientes, validar o produto no mercado através de um MVP, atrelar outros modelos de receitas, buscar canais para que esses produtos ou serviços cheguem ao cliente, levar o cliente a fazer o marketing da sua empresa e por fim aprimorar esse serviço ou produto para que atenda às reais necessidades do mercado de acordo a proposta de missão, visão e valores da empresa.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO DILEMA

O setor de beleza e estética no Brasil tem crescido constantemente por atingir públicos diferentes, homens e mulheres de diversas faixas etárias, e a inserção de público nas classes de A a D, mesmo com diversas empresas da área surgindo e ainda que com muito trabalho, mesmo os informais, sendo ofertado, há bastante espaço para crescimento e expansão dos negócios, principalmente para os empreendedores que buscam qualidade, inovação e diferenciais competitivos no mercado atual. Esses conseguirão se destacar no mercado.

O Brasil já chegou a ser o segundo maior país no mundo no mercado de esmaltes, sendo comum encontrar os serviços de manicure e pedicure ofertados informalmente e produtos de esmalteria em diversas lojas com preços acessíveis.

Além da parte estética e de beleza, a higiene é um dos maiores incentivos para fazer manicure e pedicure, visto que há necessidade prioritária em manter uma rotina constante de cuidados pessoais para autoestima e bem-estar de homens e mulheres de diversas idades, por isso a procura por esses serviços é semanal ou quinzenal.

Após a implementação do projeto ALI em 2019 na empresa Miss Belle Esmalteria, foi possível identificar as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças da empresa. Segue uma análise de matriz SWOT:

Figura 01: Matriz SWOT

A Miss Belle Esmalteria Nails Bar é uma empresa de porte MEI que funciona desde 2017 com os principais serviços de manicure e pedicure para homens e mulheres. Após a implementação do projeto Agente locais de inovação no ano de 2019, a empresa desenvolveu alguns novos produtos e serviços, como esfoliação, base fortalecedora, caneta para cutículas e design de sobrancelhas, todos de acordo com as necessidades do mercado e com validação do MVP.

Segundo dados fornecidos pela própria empresária, em 2018 a empresa faturou cerca de R$ 63.700,50 durante o ano todo com 2.446 atendimentos, sendo que um cliente poderia ser atendido mais de uma vez. Todo esse faturamento era voltado apenas para os serviços de manicure e pedicure, sem muita fidelização do cliente ou controle de gestão financeira. Já no ano de 2019, após a implementação do projeto ALI, a empresa passou a faturar cerca de R$ 74.556,50 durante todo o ano com 2.553 atendimentos. Além do aprimoramento da experiência do cliente, houve melhora no marketing da empresa, com maiores estratégias pensadas para a fidelização dos clientes atuais e a conquista de novos. Além dos serviços tradicionais de manicure e pedicure, foram implementados outros serviços, como de spa dos pés e design de sobrancelhas, e inseridos produtos como a caneta para cutículas e a base bomba fortalecedora para unhas, ambas construídas de acordo com as reclamações e necessidades dos clientes e com a marca da Miss Belle Esmalteria.

Atualmente Maceió não tem muitas empresas registradas com o segmento especializado em esmalteria. As empresas que prestam esse tipo de serviço não são especializadas nesse segmento, contudo há forte e crescente concorrência das pessoas que trabalham prestando esses serviços de maneira informal, de porta em porta, tanto manicures sem registro de empresa quanto os salões de beleza que não têm esse serviço como principal, mas que os ofertam de forma secundária e complementar a serviços voltados principalmente para cabelos.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

A empresa passou a sentir a necessidade de se posicionar de forma incisiva no mercado de beleza e estética em Alagoas, sobretudo com os objetivos de ser mais reconhecida como referência na área, para a conquista de novos e fidelização dos atuais clientes da empresa. Por isso, Gabrielle Melo passou a buscar parceiros como o SEBRAE, especialista em micro e pequenos negócios, para ajudar na melhoria e desenvolvimento de seu negócio. Após a implementação do projeto ALI e o reconhecimento do dilema empresarial, a empresa conseguiu três soluções imediatas.

Solução 1: olhar para um público novo e complementar

As mudanças da esmalteria começaram no momento em que a empresa passou a se posicionar do ponto de vista do cliente, entendendo qual é seu olhar – atividade que é desenvolvida logo no primeiro encontro do projeto ALI com a ferramenta de quadro de priorização de problemas. Essa ferramenta tem o objetivo de entender as necessidades do cliente e do seu mercado de atuação, priorizando os problemas do ponto de vista do mercado em relação às necessidades de produtos e serviços, os problemas encontrados no que já é ofertado e o motivo de os clientes procurarem esse mercado.

Ainda que a empresa tenha como prioridade o bom atendimento e bem-estar de seus clientes, a visão do que ele necessita nem sempre é colocada como foco, portanto, a experiência do cliente é

uma vertente do radar da inovação, ferramenta do projeto ALI também aplicada nos encontros 1, 6 e 10, devendo seguir em constante evolução e com atenção redobrada do empreendedor e de seus colaboradores.

Durante o projeto ALI, nos encontros 5 e 6, é criada a Proposta de Valor. Diante das necessidades já apresentadas nos primeiros encontros, percebeu-se que a empresa ainda não havia estabelecido aspectos fundamentais como a missão, a visão e os valores, sendo necessária a criação desses pontos para posicionar qual é o real valor ofertado a seus clientes. A empresária gostou tanto de sua proposta de valor que a expôs em um quadro, além de ser reforçada constantemente em reuniões de colaboradores, nas ações para seus clientes e em ações de marketing nas redes sociais da empresa.

Em paralelo a construção da Proposta de Valor, foi necessário identificar pra quem a o negócio produz valor, quem são as personas dessa empresa. Para isso, a empresaria teve que fazer uma mudança na sua visão de negócio ao identificar que a empresa atingia diretamente mais de um segmento e que as ações e estratégias do negócio, principalmente de marketing nas redes sociais, tinham que ser produzidas de modo mais direcionado a cada grupo de personas com o objetivo de serem mais exatas na captação de leads, na transformação de um potencial cliente em cliente do negócio.

Precisou-se aprimorar a gestão administrativa da empresa e, para isso, era necessário descentralizar todos os setores da empresária Gabrielle Melo, já que uma das principais dificuldades de um microempreendedor individual é conseguir organizar tudo da empresa ao mesmo tempo. Por isso, aos poucos foram implementadas pequenas atitudes como delegar a abertura e o fechamento da loja para um colaborador, delegar uma função de gerência a outra de modo que, na ausência da empresária, houvesse alguém com possibilidades de assumir as responsabilidades e demandar as necessidades, controle de estoque etc. Gabrielle buscou se dedicar mais à gestão financeira e ao marketing do negócio.

Após segmentar as personas de seu empreendimento e colocar em prática a primeira interação com clientes do projeto ALI, um questionário buscando entender melhor os incômodos, ansiedades, motivações, critérios de sucesso e hábitos a empresa validou o seu problema do ponto de vista do cliente. As principais reclamações foram categorizadas em três setores:

1. O que faz o cliente procurar esse tipo de serviço?

a. Unhas quebradiças
b. Unhas fracas
c. Ressecamento nos pés e mãos
d. Estética
e. Higiene
f. Não saber e/ou não gostar de fazer sozinha

2. O que incomoda a ponto de não voltar ao local?

a. Feridas após o serviços
b. Cutilagem malfeita (caso o serviço fosse executado sem qualidade)
c. Falta de higiene no ambiente
d. Falta de educação ou mau atendimento

3. O que sente falta nos produtos e ou serviços ofertados em Maceió?

a. Serviço especializado
b. Produtos eficazes para dar continuidade aos tratamentos além do salão
c. Ambientes confortáveis

Solução 2: inovação em modelo de negócio, desenvolvimento para atender às necessidades do mercado

A empresária percebeu que, mesmo já tendo os serviços de manicure e pedicure, o cliente não conseguia dar continuidade com a hidratação em casa. Mesmo com as soluções já ofertadas no mercado de fortalecedores de unhas, essas reclamações eram constantes. Então, vendo essa necessidade do mercado no seu segmento de especialização, a empresária decidiu buscar fórmulas capazes de solucionar e/ou amenizar essas reclamações de seu segmento com o desenvolvimento e lançamento de produtos com a marca da Miss Belle Esmalteria, uma empresa especialista no segmento.

Em 2019, a empresa implementou e intensificou a oferta de dois serviços o spa dos pés (aplicação de ácido, massagem e esfoliação) e design de sobrancelhas com pigmentação ou não, além de dois produtos lançados com a marca Miss Belle Esmalteria: a caneta para hidratação das cutículas e a base bomba para fortalecimento e crescimento das unhas – esta foi considerada a grande inovação da empresa e deu uma maior visibilidade ao negócio, atraindo clientes de outros bairros por indicação de já clientes tanto dos serviços quanto dos novos produtos.

À medida em que a empresa participava do programa ALI em 2019, foi necessário aprimorar seus conhecimentos em marketing e gestão financeira para conseguir "organizar a casa". A participação do Dia do ALI ocorrido em 18 de outubro de 2019, com a palestra de Raphael Falcão falando sobre estratégias de marketing para as redes sociais das empresa, abriu a mente da empresária ainda mais sobre a forma como transformar suas práticas inovadoras em captação e fidelização dos clientes.

Gabrielle Melo buscou produzir mais conteúdos direcionados à persona de sua empresa, usando estratégias de marketing específicas para essa captação, criando vínculo com seus clientes e postagens de conteúdos diariamente. Ações para que seus clientes indicassem os serviços e produtos da empresa também fizeram grande diferença na captação de novos.

Solução 3: o controle financeiro influencia diretamente no bem-estar

A gestão financeira sempre foi uma dificuldade na empresa, não havia separação entre pessoa física e jurídica – ponto que precisou ser separado aos poucos pela empresária para conseguir reinvestir na empresa de maneira organizada e rentável.

O pagamento dos colaboradores sempre foi prioridade, mas, como alguns serviços eram terceirizados, houve necessidade de organização nas por-

centagens de ganhos sobre cada serviço prestado, ficando estabelecidas também datas fixas para os pagamentos. Inclusive houve uma reunião com a equipe para mostrar que, à medida que mais serviços eram ofertados e acatados pelos clientes, mais os colaboradores tendem a lucrar, algo que ainda não tinha sido feito na empresa, mas gerou um diferencial no faturamento mensal, fazendo com que um cliente aderisse a mais de um serviço com a simples oferta do colaborador.

Houve a necessidade de reformar o espaço físico com o objetivo de comportar mais pessoas ao mesmo tempo na loja, fazendo serviços diferentes, e um espaço para que a equipe tivesse mais conforto em suas pausas durante o dia e a empresária conseguisse organizar melhor as documentações, marcar reuniões etc., por isso foi deixado um local como escritório. Essas mudanças só foram possíveis com um planejamento financeiro, guardando mensalmente uma porcentagem dos lucros para reinvestimento no ambiente físico da empresa, que logo foi compensado financeiramente pela quantidade de serviços ofertados com a mesma qualidade ao mesmo tempo.

A partir da separação das finanças pessoais das finanças da empresa, com organização, planejamento e muitas pesquisas com profissionais e outras empresas, a empresária vem quitando dívidas antigas e conseguindo lucrar mais, além de proporcionar um ambiente mais confortável para seus colaboradores e clientes, aumentado a produtividade da empresa.

5. COMPARATIVO 2018 X 2019

A empresa Miss Belle Esmalteria Nails Bar surgiu em 2017, mas a gestão financeira com anotações de fluxo de caixa só foi implementada de forma constante na empresa a partir de 2. Em 2019, com a inserção do projeto ALI, houve aprimoramento dessas práticas e maiores buscas por especialização na área administrativa e financeira.

A empresária forneceu, de acordo com as anotações anteriores pois não foi implementado sistema para o controle dessas informações na empresa, dados financeiros do negócio dos anos de 2018, com a empresa ativa há três anos, e de 2019 – ano em que participou do projeto ALI no Ciclo I.

Segue o comparativo dos dois anos:

	2018	2019
Atendimento	2.446	2.553
Faturamento	R$ 63.700,50	R$ 74.556,50
Serviços ofertados	· Manicure · Pedicure · Esfoliação dos pés	· Manicure · Pedicure · Spa dos pés · Design de sobrancelhas
Produtos ofertados	· Bebidas alcoólicas e não alcoólicas	· Base fortalecedora; · Caneta para cutículas · Capuccino caseiro · Bebidas alcoólicas e não alcoólicas
Melhorias internas	·Decoração do ambiente	· Maior aproveitamento e gestão do negócio · Crescimento de cerca de 16% do faturamento anual · Ampliação do espaço da loja física · Mudanças no quadro de colaboradores · Melhorias no fardamento e acessórios utilizados pelos colaboradores · Reforma do espaço da loja física · Criação do escritório · Potencialização de forma estratégica das ações de marketing nas redes sociais

Atendimento – a variação de atendimentos por ano na empresa, mesmo tendo aumentado, não comprova exatamente a quantidade de atendimentos executados por serviços na empresa. Um cliente pode ter feito mais de um serviço em sua ida à empresa e ter sido registrado como apenas um atendimento.

Faturamento – uma das melhorias esperadas para 2020 será a implantação de um sistema capaz de facilitar o controle financeiro, de estoque e dos serviços ofertados por cada colaborador. Os dados fornecidos pela empresária em 2019 são de acordo com anotações feitas por ela de modo informal. Ainda com altos investimentos de reforma no ambiente físico, em ações de marketing, cursos e aprimoramento dos colaboradores, houve aumento de faturamento em cerca de 16% em comparação ao ano anterior, crescimento significativo para um microempreendedor individual, cujo faturamento anual deve ficar abaixo de R$ 81.000 por ano.

Serviços ofertados – no ano de 2018, a empresa se mantinha com os mesmos serviços ofertados desde sua inauguração em 20. Durante três anos não houve variação nas ofertas nem inovação. As poucas melhorias executadas nesse tempo eram mais concentradas em forma de atendimento, mudanças na equipe e melhorias nos materiais utilizados, porém sem exclusividade ou diferencial perceptível num primeiro momento pelo mercado consumidor.

Os três serviços ofertados na empresa em 2018 eram manicure, pedicure e esfoliação dos pés. No ano de 2019 os serviços ofertados foram expandidos, trazendo outro olhar do mercado para a empresa. Além dos serviços já ofertados, foi acrescentado design de sobrancelhas com ou sem pigmentação e esfoliação dos pés passou a ser spa dos pés, com massagem, esfoliação e oferta de mais benefícios com percepção instantânea dos clientes, diferencial que possibilitou uma mudança no valor cobrado.

Produtos ofertados – a empresa nunca tinha pensado em colocar produtos à venda com a marca da Miss Belle. No encontro 1 do projeto ALI – Quadro de priorização de problemas, a empresária se colocou no lugar dos clientes de seu segmento e passou a relatar as maiores reclamações e incômodos. No encontro 2 – Plano de entrevista com o cliente, foi construído um questionário com o objetivo de identificar o que para o cliente eram problemas, incômodos, ansiedades, motivações, hábitos e quais critérios de sucesso eram utilizados para avaliar um bom serviço, empresa, atendimento etc.

Nas duas atividades foram percebidas reclamações constantes sobre unhas quebradiças e fracas. A partir daí, pensou-se em criar uma linha de produtos que pudessem sanar essas dores constantes nos clientes. A ideia para o MVP foi uma base bomba, desenvolvida a partir de outros produtos já fornecidos no mercado, mas com o acompanhamento de uma farmacêutica no desenvolvimento do novo produto para que pudesse ter mais vitaminas, ser realmente eficiente e eficaz e não causar alergias ou piora nas reclamações dos clientes. Esse produto foi testado em clientes e colaboradores, com autorização, durante os procedimentos de manicure feitos na Miss Belle Esmalteria. Não houve reações em nenhum usuário do produto e, como o acompanhamento das funções foram registradas constantemente, percebeu-se melhora significativa na resolução das dores dos clientes, resultando em unhas fortes, longas e saudáveis apenas com o uso do produto seguindo as instruções fornecidas.

Como o teste de MVP foi um sucesso, o produto foi logo lançado como inovação da empresa Miss Belle Esmalteria. Com a marca da empresa ,hoje são vendidos vários frascos com lista de espera do produto, e clientes postam os resultados constantemente e são citadas nas redes sociais da empresa.

A partir da implementação da Base Fortalecedora no portfólio da empresa, Gabrielle passou a pensar na introdução de novos produtos de acordo com outras dores citadas pelos clientes. Usando o ponto de vista da equipe sobre as dores do mercado, listaram-se reclamações sobre cutículas ressecadas, aparentes e que muitas vezes deixam

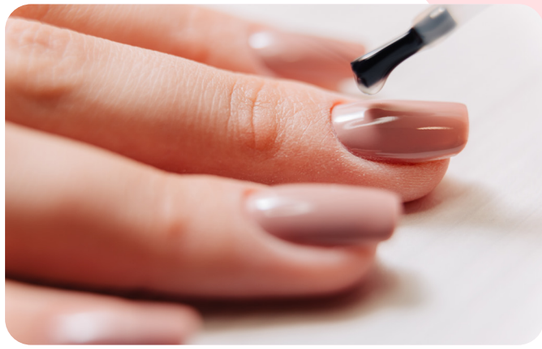
lagem quando as colaboradoras estavam executando os serviços de manicure e pedicure.

Um segundo produto passou pelo MVP em 2019 e foi colocado em estoque na empresa: uma caneta para cutículas com a proposta de amolecer, diminuir e disfarçar as cutículas. O produto também foi lançado com a marca da Miss Belle Esmalteria, e a empresa tem utilizado estratégias de venda casada junto à base fortalecedora com sucesso.

Desde o início da empresa em 2017, pela proposta de um ambiente confortável e descontraído, havia a venda de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, sem grande lucro sobre essas vendas. Contudo, isso se tornou um chamariz para o local. Também desde o nascimento da empresa há a oferta de capuccino gratuito para os clientes na empresa, acabando por se tornar umas das marcas mais fortes da empresa e motivo de atração para a execução de serviços. Entretanto, após a implementação de práticas de gestão financeira e administrativa na empresa, percebeu-se ser um investimento alto com pouco retorno, então a empresária decidiu colocar o produto à venda, além de ofertá-lo de forma gratuita. Montou kits com o capuccino caseiro como teste de MVP e percebeu que algumas pessoas passaram a conhecer a empresa por comprar o material do capuccino, tornando-se um atrativo maior para os serviços e a divulgação da empresa, além de aumentar os lucros.

Em 2019, após a implementação do projeto ALI na Miss Belle Esmalteria Nails Bar, foram criados três novos produtos com a marca: Base Bomba Fortalecedora, Caneta para Cutículas e Capuccino Caseiro, todos impactando diretamente na divulgação da empresa e de seus serviços, atraindo novos clientes e influenciando diretamente e de forma positiva as finanças da empresa.

Melhorias internas – ter um olhar inovador sobre a empresa gerou melhorias para o negócio. A introdução de uma gestão administrativa e financeira, marketing mais direcionado e dedicação em atender às necessidades do mercado e/ou buscar ser



referência no segmento.

Em 2019,com a implementação do projeto, houve maior aproveitamento e gestão do negócio. A empresa obteve crescimento financeiro em cerca de 16% no faturamento anual quando comparado ao ano anterior. Melhorias na loja foram implementadas, como a ampliação e reforma do espaço da loja física, transformando-a em um ambiente mais funcional que possibilita mais atendimentos simultâneos sem comprometer o conforto e bem-estar dos clientes e colaboradores, de acordo com a proposta de valor estabelecida pela empresa. Foi criado um escritório e ambiente para os colaboradores em suas pausas ao longo do dia, trazendo mais conforto e organização administrativa do negócio.

Aconteceram algumas mudanças no quadro de colaboradores, treinamentos de aperfeiçoamento da técnica da equipe, melhorias no fardamento de acordo com as necessidades, mais reuniões com a equipe e separação de papéis bem definidos com responsabilidades para cada colaborador. Os equipamentos e acessórios utilizados pelos colaboradores foram aperfeiçoados após a identificação das necessidades da empresa.

O marketing nas redes sociais da empresa sempre foi gerado pela Gabrielle Melo. Contudo, o dia do ALI em outubro, na palestra do Raphael Falcão, despertou interesse maior em potencializar de forma estratégica as ações de marketing nas redes sociais, direcionando-as a seu público consumidor. Desse modo, a empresária está em constante busca de aperfeiçoamento e se capacitando com ferramentas do SEBRAE e de parceiros. Através de conteúdos online principalmente, as ações das redes sociais ganharam destaque, trazendo novos seguidores, transformando esses seguidores em consumidores dos serviços e produtos ofertados pela empresa e fazendo com que, de forma espontânea, os próprios clientes divulgassem em suas redes sociais particulares a empresa por gostarem dos serviços e produtos.

6. FECHAMENTO

A empresa participou do projeto ALI ciclo I no ano de 20. Em 2020, mesmo não participando novamente do projeto, fizemos reuniões antes e durante a pandemia (presencial e online, respectivamente) para ideias de adaptações e melhorias durante o período de isolamento.

Após a participação no projeto Agente Locais de Inovação, a empresária Gabrielle Melo conseguiu ter uma visão mais ampla de como atender às necessidades de seu mercado, colocando-se na visão dos clientes de seu segmento, entendendo incômodos, dores e ganhos da área de beleza, buscando conquistar novos clientes por meio de atitudes inovadoras na empresa, tanto mudando o olhar do cliente sob os serviços já ofertados quanto criando produtos e serviços inovadores como oferta. Por isso, ela pretende lançar mais produtos com a marca da Miss Belle Esmalteria, que serão especializados em beleza e estética, priorizando a autoestima e o bem-estar dos consumidores e que serão produzidos por uma marca especialista na área de beleza em Alagoas.

Há também um planejamento anual tanto para investimento em inovação na empresa, com desenvolvimento de novos produtos e serviços, quanto para capacitação administrativa, gestão financeira e marketing, bem como na especialização dos serviços ofertados, como a capacitação das colaboradoras com cursos voltados para cutilagem, atendimento e oferta dos serviços e produtos.

7. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

Desde 2006 o SEBRAE vem desenvolvendo ações e projetos na área de beleza e estética para fomentar o empreendedorismo no Brasil, com acesso a tecnologia, inovação competitiva e práticas de desenvolvimento sustentável para a conquista de novos mercados. Os serviços ofertados vão desde consultorias, workshops, palestras, cursos, até apoio aos micro e pequenos empreendedores do país com diversos serviços.

A partir do apoio do SEBRAE, seja por meio de orientações, workshops, artigos e demais consultorias e programas de apoio ao MEI, a empresa Miss Belle Esmalteria vem se destacando cada vez mais na área de beleza e estética no estado de Alagoas, tornando-se referência de qualidade, excelência e inovação em cada detalhe oferecido no ramo de esmalteria, especializando-se cada vez mais no segmento de beleza e estética.

8. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Qual é a importância da inovação para o microempreendedor individual?

2. Como ter a visão do potencial cliente e não apenas de empresa?

3. Como o apoio de parceiros como o SEBRAE e o Projeto ALI foram um diferencial na empresa?

04

INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO: **ALTERNATIVAS PARA EXPENSÃO DE UMA EMPRESA DE JOIAS PARA ATUAR COM NOVOS PÚBLICOS E DIVERSIFICAR SEUS PRODUTOS**

AUTORA: CAROLINE LEITE DE GUSMÃO MONTEIRO

1. ABERTURA

Mariah Dória é uma empresária alagoana apaixonada pelo processo criativo, que se formou em design de moda em Pernambuco e neste período percebeu que suas criações eram conceituais e não tinham apelo comercial. A empresária utilizava papel, plástico e couro para criar suas peças, tendo muito conteúdo nas roupas desenvolvidas, mas não queria atuar no ramo de fast fashion (moda rápida e descartável).

Observando o guarda-roupa da sua mãe e de suas tias, percebeu que as familiares guardavam roupas de quando eram mais jovens, chamando sua atenção o fato de essas peças serem atemporais e de alta qualidade. Deste modo, ela se inspirou em desenvolver produtos que não fossem descartáveis e contassem a história daquele momento, algo que fosse passado de geração em geração, assim como as roupas da sua família que hoje são usadas por Mariah.

A empresária decidiu trabalhar com produtos que tivessem estas qualidades: atemporalidade, historicidade e durabilidade. Ainda durante a faculdade, ela adentrou em um novo ramo e começou a produzir acessórios conceituais, mas a vontade de produzir peças atemporais e duráveis permanecia.

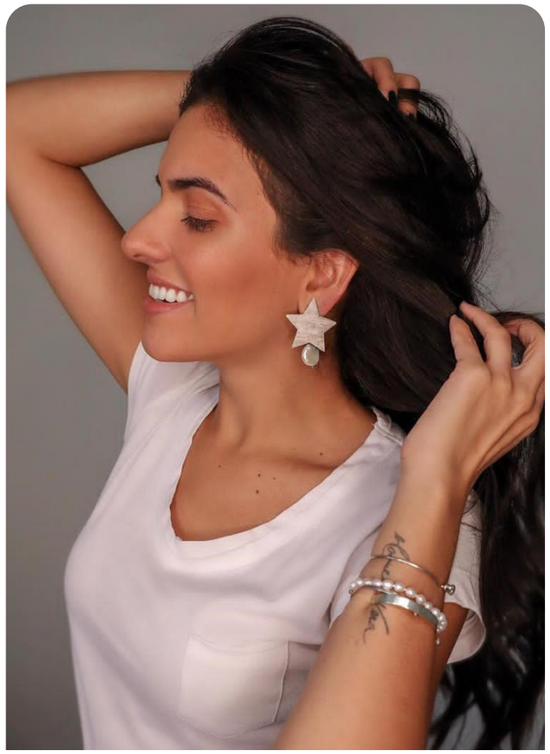
Movida por esse desejo, decidiu fazer um curso de ourivesaria no seu último ano de graduação. Após a formatura, Mariah estudou design de joias pelo Istituto Europeo di Design em São Paulo, no ano de 2010, pois acreditava que as joias atendiam aos requisitos de produtos com que ela almejava trabalhar. Depois de um ano em São Paulo, aprendendo e desenvolvendo técnicas de design e produção de joias, ela voltou a Maceió e abriu sua empresa em 2011.

A organização foi batizada com seu nome, sendo também conhecida pela sigla MD, e hoje é referência no setor em Alagoas. Durante esses nova anos, a empresa e sua empresária obtiveram diversos aprendizados, conhecendo o mercado e a necessidade dos seus clientes.

No início, Mariah criava peças personalizadas para cada contratante, observando a história e o desejo de cada um, transformando as joias em objetos que transmitissem a emoção que o cliente queria.

A empresa enfrentou algumas dificuldades nos anos iniciais por conta de alguns fatores. O primeiro deles era o desconhecimento do ramo de atuação em Alagoas. Além disso, havia limitação da mão de obra e do maquinário para a produção de algumas joias na região, por isso Mariah tem um número limitado de fornecedores em Maceió, utilizando também produções terceirizadas localizadas em Londrina e São Paulo.

Devido ao valor mais elevado das joias, a empresa não conseguia alcançar um grande público, mas as vendas iam bem, e Mariah começou a se estabelecer no mercado. Após dois anos de existência, MD teve seu faturamento reduzido pela crise de 2013 e, como ela desenvolvia produtos para um nicho mais restrito em Alagoas, sua empresa foi diretamente impactada, sendo necessário buscar caminhos para ofertar joias com redução de custo produtivo e valores mais acessíveis.



No ramo da empresa, é importante estar atento às tendências para gerar coleções e inovar no que é ofertado ao cliente; por esse motivo, a empresária já é predisposta a analisar as oportunidades ao seu redor e as inovações disponíveis para implementar em seu negócio.

Diante desse cenário, a empresa precisou se adaptar e inovar em sua oferta. Mariah optou por desenvolver três linhas de produtos: joias personalizadas e exclusivas (feitas por demanda do cliente e com exclusividade); coleções (produção de cinco a oito peças iguais com lançamentos periódicos); e produtos oriundos da fundição da prata (esses não têm limite do número de peças produzidas e têm o valor mais acessível).

MD fez uso do ecossistema à sua disposição para estar conectada com a sua rede de atuação e examinar as inovações da sua área. Ela procurou o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Sindivest (Sindicato das Indústrias do Vestuário, da Confecção de Roupas Íntimas e da Fabricação de Bijuterias e de Joalheria do Estado de Alagoas) para auxiliar no crescimento de sua empresa.

Por intermédio dessas parcerias, foi possível participar três vezes como expositora do São Paulo Fashion Week (duas participações em 2013 e uma em 2018) e quatro vezes do Minas Trend (duas vezes em 2015 e duas vezes em 2016). Seu trabalho também foi reconhecido em 2014, quando foi agraciada com 1º lugar do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios como microempreendedora individual.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Apesar de ter inovado recentemente com o processo de fundição e de lançar entre três e cinco novas coleções por ano, Mariah estava buscando novas possibilidades para sua empresa e começou a pensar no público que desejava alcançar bem como nas inúmeras alternativas existentes para sua atuação.

Durante o processo de análise das oportunidades, ela percebeu que existiam diversos caminhos que podia seguir para atingir novos mercados, mas, como microempreendedora individual, seus recursos eram limitados para inovar e era necessário um auxílio nos passos que deveriam ser dados e na validação da nova ideia.

A principal hipótese de Mariah era que existia alta demanda de joias para bebês e crianças em Alagoas e que o mercado não estava sendo atendido da maneira como os clientes desejavam, gerando algumas dificuldades relacionadas ao acesso desses produtos. No entanto, antes de aplicar seus recursos no desenvolvimento da solução para o problema, Mariah precisava validar se esse deveria ser o problema priorizado.

Ela sabia que a inserção de um novo público-alvo para sua empresa exigiria diversas mudanças no seu processo produtivo e de atração dos clientes. Por isso, era imprescindível que se verificasse se esse era o caminho correto para inovar e, se a hipótese se concretizasse, era essencial que fossem definidas quais medidas deveriam ser adotadas.

Nesse momento, seu principal dilema era: como expandir a empresa de joias para atuar com novos públicos?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Ramo de joias no mundo

Um relatório da McKinsey & Company publicado em 2013 analisou o desempenho do setor de joias após a crise financeira de 2008 e mostrou que o ramo conseguiu se recuperar dos principais efeitos da crise, havendo crescimento previsto entre 5% e 6% ao ano, o que garantiria à indústria de joias mundial um faturamento de 250 bilhões de euros em 2020.

Esse mesmo relatório analisou as cinco principais tendências para o setor: internacionalização de marcas e consolidação da indústria; crescimento da venda de produtos de marca (apenas 20% das vendas de joias eram provenientes de marcas consolidadas, a previsão era que em 2020 o mercado de marcas representasse 40% do setor); reconfiguração do cenário de vendas (apesar de as vendas presenciais serem maioria no setor, as vendas online estão em crescimento); polarização e consumo híbrido (oferta de produtos para diferentes nichos com joias vendidas a preços mais acessíveis); e moda rápida (produção e entrega rápida ao consumidor das últimas novidades do setor).

Polarização e consumo híbrido

Seguindo uma dessas tendências e objetivando a oferta de produtos para diferentes nichos com joias vendidas a preços mais acessíveis, a empresa começou a fabricar joias geradas pelo processo de fundição da prata, que possibilitava diminuir o custo da produção e do valor final do produto disponibilizado ao cliente (o valor mínimo de uma peça Mariah Dória era R$ 500; após a mudança do processo produtivo, a joia com menor valor era vendida a R$ 95), essa foi uma das mais recentes inovações idealizadas pela empresária nos últimos dois anos.

A empresária viu que a diversificação trouxe bons resultados para a MD e optou por testar novos nichos de mercado. Uma das suas vontades era produzir peças para bebês e crianças, porém ela não contava com um fornecedor que oferecesse preço competitivo e não sabia se existiria demanda nesse setor em Alagoas.

A busca por auxílio no ecossistema de inovação

Mariah procurou ajuda no ecossistema de inovação de Alagoas visando expandir a empresa de joias para atuar com novos públicos. Ela já era cliente do SEBRAE há alguns anos e foi informada de que existia uma iniciativa em parceria com o CNPq cujo objetivo era auxiliar empresários a desenvolverem suas inovações, o Projeto ALI (Agentes Locais de Inovação).

As empresas participantes do Projeto ALI recebem auxílio durante um período de até oito meses de profissionais capacitados pelo SEBRAE. O projeto apresenta uma metodologia estruturada em dez encontros e até três interações com os clientes, as empresas selecionadas para participarem não pagam nada ao Sebrae e ao CNPq.

Ao descobrir essa possibilidade, Mariah demonstrou interesse em ter sua empresa selecionada para o projeto. Após a aplicação do “radar da inovação” (ferramenta que analisa o grau de maturidade para inovar das empresas), foi mensurado que a MD apresentava perfil de empresa que já inovava e já obtinha resultados com isso, ficando categorizada pela metodologia como organização inovadora de impacto. Posteriormente à aplicação dessa ferramenta, a empresa foi selecionada para ser uma das organizações atendidas pelo ALI.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Como expandir a empresa de joias para atuar com novos públicos?

A empresária aderiu ao Projeto ALI em maio de 2019, finalizando a participação em outubro do mesmo ano, após a realização das atividades e o uso das ferramentas previstas na metodologia.

A primeira ferramenta do projeto já mostrou que existiam diferentes possibilidades de inovar. Partindo do pressuposto que para inovar a empresa precisa identificar e solucionar os problemas que

os clientes vivenciam ao acessar o seu mercado de atuação, Mariah e sua irmã Manuela listaram 12 dificuldades que os atuais e potenciais clientes enfrentavam. Essa lista continha desde as dificuldades em encontrar joias que não ocasionassem alergias, até o receio quanto à durabilidade da peça, a necessidade de exclusividade do produto e a falta de opções no mercado alagoano de joias personalizadas para bebês e crianças, entre outros problemas enfrentados pelo público desse mercado. A construção da lista foi baseada na experiência das próprias empresárias, sendo necessária a priorização e validação de um problema.

Elas decidiram que a falta da diversidade de opções no mercado alagoano de joias para bebês e crianças era o problema que deveria ser priorizado, pois percebiam que as ofertas desse tipo de joias não eram tão acessíveis no mercado local por conta do preço dos produtos.

Ao realizar a primeira interação com os potenciais clientes, por intermédio de um questionário qualitativo, ficou validado que de fato essa era uma dificuldade do mercado pesquisado e que as clientes não estavam com suas necessidades atendidas. Além disso, Mariah descobriu que as joias eram um dos muitos caminhos possíveis para atender os potenciais clientes, mas na verdade o desejo do público-alvo era celebrar a chegada de um bebê ou algum momento da vida da criança com um presente durável que gerasse recordações.

Solução 1: inovação no produto

A primeira pesquisa também levantou outros aspectos importantes para a empresa. O primeiro deles era que, ao pensar a joia, seria necessário maximizar o conforto para o bebê ou criança. O segundo aspecto era mais intangível para a empresa e ao mesmo tempo mais desafiador: os clientes desejavam maximizar sua própria felicidade ao presentear as crianças.

A empresa realizou uma segunda pesquisa com os atuais e potenciais clientes e identificou quais eram os ganhos almejados por eles e as principais dores ao tentar celebrar esse momento da vida da criança. Gerar a recordação, celebrar o momento e a durabilidade do produto deveriam ter maior priorização por parte da empresa ao pensar em uma solução. Os pontos que deveriam ser minimizados eram: preço da joia, falta de acessibilidade às informações de joias para crianças e desconforto que uma peça poderia gerar, principalmente nos bebês.

Tendo em mente essas características, Mariah decidiu que ampliaria seu escopo de atuação e passaria a ofertar joias para bebês e crianças em coleções e joias personalizadas. Definiu-se a seguinte proposta de valor para a inovação: MD ajuda a celebrar a vida de um bebê/criança gerando uma recordação de forma a maximizar a felicidade ao presenteá-la, sendo a única empresa com design personalizado de joias para bebês/crianças de Alagoas.

Solução 2: inovação no modelo de negócio

A ideia da inovação para expandir a empresa havia sido definida, entretanto outros passos precisavam ser dados para que a ideia saísse do papel. O primeiro deles envolvia o modelo de receita da inovação.

Mariah continuaria vendendo o novo produto de maneira presencial, mas também era necessário intensificar os meios online de acesso às informações para os clientes, inclusive com a possibilidade de vendas nesse modo.

Além da venda tradicional e da modernização do meio da venda online, Mariah e Manuela optaram por realizar a venda de box de joias por intermédio de um plano de assinatura a que os clientes poderiam aderir. Essas ideias surgiram após uma sessão de brainstorming entre as irmãs.

Utilizando a mesma técnica, também conhecida como tempestade ou chuva de ideias, Mariah e Manuela analisaram quais tipos de canais de interação seriam utilizados e como essa comunicação ocorreria com o público.

A empresária já sabia usar as mídias sociais online para destacar seus produtos e possuía 14 mil seguidores em seu Instagram, porém não utilizava a plataforma atrelando suas publicações à estratégia de marketing de conteúdo. Ficou decidido que a empresa iria priorizar a geração de conteúdo como maneira de demonstrar sua nova linha de joias.

O modelo de relacionamento com o público permaneceu o que era adotado na MD: a empresa já realizava assistência pessoal dedicada aos clientes e decidiu continuar com isso para a inovação. A organização também identificou que utilizava a técnica de cocriação com seus clientes e optou por continuar com esse relacionamento na produção de joias para bebês e crianças.

A inovação havia sido validada pelo público, as fontes de receita, canais de interação e modelo de relacionamento com os clientes estavam definidos, mas faltava a execução da ideia.

Recordando os ganhos almejados e os incômodos que deveriam ser reduzidos para os clientes, Mariah analisou que muitos deles já estavam sendo contemplados com a inovação. Ao presentear uma criança com uma joia personalizada, o cliente gerava uma recordação e celebrava aquele momento. A durabilidade era garantida pela empresa, já que uma das principais características da joia é a perenidade. Também seriam ofertadas as informações acerca das tendências da área e dos produtos para crianças no setor por intermédio das mídias sociais e do marketing de conteúdo da empresa.

Entretanto, algumas características solicitadas eram mais difíceis de executar. Um potencial gargalo na produção da inovação era o formato da joia para crianças, porque isso exigiria modificações no processo produtivo da empresa. Os moldes da peça deveriam ser mais anatômicos a fim de permitir que fossem entregues joias com conforto e que não tivessem possibilidade de machucar, principalmente, os bebês. Além disso, o preço precisava ser acessível e não poderia inviabilizar a aquisição do produto.

Mariah começou a procurar maneiras de alterar o processo produtivo de forma que permitisse a anatomia desejada e não elevasse o custo final. No seu primeiro contato com fornecedores, ficou desanimada; aparentemente não havia maneiras de viabilizar a produção sem aumentar o valor da peça. As empresas terceirizadas não estavam prontas para atender a essa demanda. Ao invés de desacreditar sua ideia, a empresária começou a procurar soluções que permitissem que sua inovação ganhasse vida e saísse do papel.

Na busca por solução, Mariah Dória encontrou

outra designer de joias e empresária alagoana que morava em São Paulo, Renata Moraes. As duas começaram a conversar e perceberam que podiam se ajudar. Renata tinha o conhecimento de fornecedores que poderiam atender à demanda de produção e apresentava técnicas que seriam essenciais para o desenvolvimento das joias; Mariah entraria no processo criativo e com as informações do modelo de negócio desenvolvidas durante o Projeto ALI.

Em maio de 2020, era lançada a nova marca MR. A junção do nome das empresárias foi transformada em marca e logo da empresa, assim como o novo negócio seria a união do conhecimento e das técnicas das duas empresárias.

A empresa foi criada exclusivamente para ofertar joias infantis (bebês e crianças), mas para seu lançamento foram produzidas três joias para o público adulto fazendo referência às crianças. O objetivo era adentrar o mercado e celebrar o Dia das Mães, já que elas são fontes de inspiração no mundo materno.

As joias produzidas e comercializadas em maio de 2020 foram um sucesso, e as empresárias começaram a fabricar as coleções de joias infantis que foram lançadas em julho de 2020.

5. FECHAMENTO

Ao planejar e executar uma inovação, algumas ações não têm andamento ou são modificadas. Apesar de ter sido priorizada como modelo de receita, a assinatura para os produtos da empresa não foi viável, e o box de joias não conseguiu se transformar em algo tangível, não tendo continuidade na organização.

No exemplo contrário a esse, também percebemos que algumas ações não foram previstas durante o planejamento da inovação, mas foram realizadas, como a joia para as mães remetendo à lembrança do(a) filho(a) que serviu como porta de entrada para a MR no mercado que a empresa almejava. Além dessa ação, a própria parceria com outra empresária não foi pensada durante o Projeto ALI, mas aconteceu como maneira de viabilizar a inovação e juntar esforços para alcançar um objetivo em comum.

Essa união entre atores do ecossistema é essencial para as empresas que desejam inovar. Quem aspira ofertar algo novo precisa estar atento às inúmeras possibilidades ao seu redor, executadas seja maneira solo, seja com a ajuda de parceiros que viabilizem desenvolvimento de novos negócios e sociedades.

Mariah já inovava em seu mercado de atuação, entretanto seu processo não possuía etapas estruturadas e padronizadas de levantamento das necessidades dos clientes e potenciais clientes. Ao realizar esse tipo de análise pelo Projeto ALI, foi exequível a validação de sua ideia inicial e priorização dos esforços necessários para que ela acontecesse sem o gasto excessivo de recursos na tentativa de buscar algo que gerasse lucro e atendesse às necessidades dos clientes.

Encontrar soluções quando parecem distantes ou inacessíveis também é um dos benefícios que podem ser gerados ao participar de ecossistemas, assim como Mariah obteve êxito nesse quesito. Caso não tivesse acesso a outros membros e empresas, provavelmente o processo criativo e executivo da inovação seria mais lento ou poderia não ter ocorrido.

6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

Mariah Dória aproximou-se do SEBRAE e do Sindivest em 2013. Esses contatos facilitaram a participação da empresária em grandes eventos nacionais e aumentaram seu alcance. Envolver-se nas ações desses órgãos proporcionou que a estratégia da empresa fosse ampliada dando suporte à empresária.

A empresa também usufruiu de consultorias de precificação e de diagnóstico empresarial pelo SEBRAE, fortalecendo a gestão da MD. Ao desenvolver ações para melhorar sua gestão, Mariah pôde focar seus esforços em inovar, tendo o apoio do Projeto ALI em parceria com o SEBRAE e o CNPq.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Quais dificuldades enfrentadas pela empresa levantaram à necessidade de inovar?

2. Como a empresa poderia ter atuado no processo de inovação?

3. Quais estratégias devem ser adotadas pela empresa para adentrar no novo mercado?

4. Quais vantagens a organização obteve ao participar do ecossistema de inovação?

5. Como a empresa pode mobilizar recursos necessários para a execução da sua inovação?

05

MELHORIA NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E AMPLIAÇÃO DE MERCADO: **ESTUDO DE CASO DA SUPRINET INFORMÁTICA**

AUTORA: LUANA SANTANA LIMA DOS SANTOS

1. ABERTURA

A Suprinet Informática é uma empresa que se destaca em serviços de Tecnologia da Informação (TI), que se têm proliferado no mundo pela emergente demanda da sociedade e empresas em utilizar os recursos tecnológicos como meio de solucionar problemas. Além da loja com venda de produtos de informática e tecnológicos no geral, a empresa tem como serviços: consultoria para desenvolvimento de sites e programas; manutenção de redes, servidores Windows, criação e reestruturação; manutenção em computadores e notebooks, vendas de peças e suprimentos; e assistência técnica (instalação e configuração de softwares).

Está localizada na cidade de Arapiraca, interior de Alagoas. Surgiu no início de 2006, a princípio como uma empresa de vendas de suprimentos para informática e internet, bem como serviços relacionados à manutenção da área computacional tanto para pessoas físicas quanto para o segmento corporativo, este sendo o segmento focal da empresa, ou seja, o público-alvo são pessoas jurídicas.

A liderança da empresa é composta por Tatiana Maria Ramos de Oliveira, que é formada em Análise Sistemas e já havia trabalhado no segmento com serviços semelhantes antes da abertura da Suprinet. Mesmo em um ambiente composto em sua maioria por pessoas do sexo masculino, Tatiana demonstrou perseverança no empreendedorismo tecnológico em Alagoas. Diante de sua formação, experiência e análise de mercado futuro, deu início à Suprinet.

A empresária percebeu a demanda que o mundo corporativo tem em suprir necessidades relacionadas à tecnologia, visto que as pessoas jurídicas necessitam sempre de ferramentas para melhoria de suas atividades. Tatiana também realizava os serviços, o atendimento e toda a parte de negociação com os clientes, já que, como pequena empresa, tinha ainda poucos componentes na equipe. Em 2008, contava com três colaboradores para atendimento e suporte. Seu quadro só foi crescendo concomitante com sua carteira de clientes, assim os serviços eram entregues sempre com qualidade. A empresa iniciou seu funcionamento com clientes pessoa jurídica devido aos contatos que a empresária já possuía pela experiência no ramo, mas foi ampliando o atendimento tanto na cidade de Arapiraca como nas cidades vizinhas.

Em 2018, iniciou a oferta de sistemas para seus clientes, decorrente da percepção da necessidade de inovar ampliando seu poder em atender às demandas do mercado bem como fornecer um serviço ainda mais especializado e complementar. Como a empresa já contava com a parte mais relacionada à infraestrutura de informática, a inserção de sistemas de informação em seu portfólio foi de grande importância para conseguir disponibilizar com maior eficiência soluções ainda mais completas para seus clientes. Esse novo produto tem um grande potencial devido a sua funcionalidade de auxiliar a gestão das empresas, bem como por ser de maior possibilidade de escala.

A empresa tem como missão satisfazer as necessidades dos seus clientes, bem como agilidade nos processos internos da empresa, redução na customização de funcionários e tempo, desenvolvendo projetos para uma melhor desenvoltura da empresa. Sua visão é manter a empresa como um referencial e liderança no segmento, de forma a assegurar pleno progresso social e profissional de colaboradores e clientes, bem como a excelência e qualidade de nossos serviços. Já seus valores são excelência, qualidade e melhoria contínua de serviços, bem como satisfação de seus clientes, além da valorização de pessoas, o real comprometimento com verdade, coerência, sigilo e ética nas relações com os colaboradores e clientes.

Dentro do portfólio de serviços da empresa, tem-se a oferta de soluções solicitadas pelo cliente, que demandam dos provedores de serviços entregas rápidas em níveis de qualidade cada vez mais desafiadores. Logo, a prestação de serviços de TI tem se tornado uma área cada vez mais crítica. Diversas normas, modelos e Padrões tem sido utilizados com o objetivo de estruturar os processos e as atividades da prestação de serviços de TI.

Diante deste cenário, um perfil de clientes com exigências cada vez maiores, a empresa verificou que sua comunicação poderia ser melhorada, bem como seu canal de suporte e atendimento, padronizado. Portanto, a grande questão era desenvolver uma metodologia padronizada que centralizasse informações para melhorar, otimizar e gerenciar toda a área de relacionamento com o cliente.

2. DILEMA EMPRESARIAL

O ambiente empresarial parece ser bastante norteado pela área de vendas, e ela é de fato primordial para a sustentação de qualquer negócio. Porém, não pode ser considerada de maneira isolada. Seus resultados, principalmente com a transformação digital, as maiores exigências dos clientes e o movimento cada vez mais rápido do mercado, fazem com que a área de vendas tenha ainda mais impacto quando visualizada pelo viés do relacionamento com o cliente. Empresas com propósitos de longo prazo precisam voltar seus esforços para a manutenção e as análises das melhores formas de se relacionarem com os clientes, atraindo clientes de qualidade e os fidelizando.

A empresa identifica que a qualidade de seus serviços é norteada por vertentes como equipe capacitada, empresa comprometida em realizar um serviço ágil, com benefícios aos clientes e relacionamento com eles buscando o atendimento personalizado. Porém, sua área de atuação é algumas vezes desvalorizada por profissionais que querem concorrer no mercado sem oferecer qualidade de longo prazo para os clientes, atuando com preços mais baixos, mas sem uma proposta de valor pensada para entregar diferencial, o que pode prejudicar o setor.

Além dessas questões, a relação com o cliente teve bastante impacto quando se percebeu que em suma eles buscam a Suprinet por indicação. Neste sentido, caso a empresa não estruture um bom relacionamento com seus clientes, prejudicará sua credibilidade e poder de atuação no mercado.

Percebendo esses fatores, viu-se a necessidade de identificar maneiras de melhorar o relacionamento com os clientes como forma de estruturação dos processos internos e, principalmente, a ampliação de mercado. Portanto, o dilema empresarial é: como melhorar relacionamento com os clientes e ampliar mercado?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado que o uso do conhecimento e da informação é parte fundamental no processo do desenvolvimento, sobretudo, corporativo. O setor de serviços ligados à tecnologia da informação passou por grande expansão nos últimos anos, principalmente se alinhando à questão da transformação digital e às vantagens competitivas.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005), os produtos e serviços de TIC são compostos por algumas funções como o processamento da informação e comunicação por meios eletrônicos, incluindo a transmissão e divulgação ou o uso do processamento eletrônico para detectar, mensurar e/ou registrar um fenômeno físico ou controlar um processo físico. O propósito principal da TIC seria de capacitar a função do processamento da informação e comunicação por meios eletrônicos.

No Brasil, o aumento dos investimentos em inovação iniciou-se na década de 1990, advindo, principalmente, da retirada das barreiras comerciais em relação ao mercado internacional, com o objetivo de manter a competitividade da indústria nacional diante dos países mais industrializados, cujas políticas de inovação iniciaram-se antes.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto de Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009), a receita bruta do setor, entre empresas com 20 ou mais pessoas, totalizou R$ 39,4 bilhões. A maior parte da receita veio do desenvolvimento e licenciamento de software customizável (R$ 5,85 bilhões), consultoria (R$ 5,55 bilhões) e software sob encomenda (R$ 5,49 bilhões). No total, essas três atividades concentram 43% da renda auferida pelas empresas de TI brasileiras. O segmento de serviços é o maior consumidor de TI no país, respondendo por 51,8% das compras, seguido de perto pelo setor público, com 18,2%.

Para Roberto Saldanha, analista do IBGE, o mercado de TI ainda tem bastante espaço para crescer: "O mercado cresceu bastante, o número de empresas aumentou e o número de empregos também", diz. "É um segmento que está em constante evolução. A cada período, novas tecnologias são desenvolvidas, e sempre vai demandar investimentos e mão de obra qualificada."

Em pesquisa desenvolvida pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio – Seplag (2017), a área de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) representou, no período analisado, cerca de 2,5% dos empregos do setor produtivo do estado. A partir dele, pôde-se constatar que, na área de TI, a maior parte da mão de obra é formada por homens (66,36%).

Silva (2014) detalha que o surgimento das TICs tem ditado um novo padrão de relações entre espaços e pessoas, em que a interatividade reduz o espaço e as barreiras entre os indivíduos, fazendo receptores tornarem-se sujeitos/emissores de conhecimento.

Nesse sentido, as TICs colaboram para soluções tecnológicas nas empresas e na vida moderna têm maior potencial de serem ainda mais competitivas através da inovação tecnológica, a qual, por sua vez, é o elemento principal que resulta no desenvolvimento econômico.

Todos esses fatores de necessidades de mercado e visualização de crescimento da área, além de a empresária ter formação na área, levaram ao desenvolvimento da Suprinet como forma de entregar um diferencial às empresas de Arapiraca-AL.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Solução 1: padronização de processos, atendimento e relacionamento com clientes

O mundo corporativo tem necessidades especificas ligadas à área de TI. É preciso agilidade e simplificação de atividades para otimização os processos. As empresas, no geral – que são o segmento de clientes foco da Suprinet –, não podem parar se um computador parar de funcionar, por exemplo, ou se o sistema não estiver processando uma informação. Readequar processos se torna tarefa muito importante a fim de verificar possíveis gargalos no desenvolvimento de todas as atividades.

Como o portfólio da empresa é orientado para a prestação de serviço, esse aspecto de padronização de processos se torna indispensável. Neste sentido, a empresa iniciou o processo de análise de seus processos internos e principalmente, de acordo com o olhar do Programa ALI, dos processos que impactam os clientes. A área de atendimento e comunicação com o cliente foi o âmbito focal, já que, além da qualidade do serviço, o relacionamento é o fator de diferencial em relação à competitividade, bem como para empresas que têm objetivo e propósito de longo prazo.

Visando melhorar a resolução de possíveis problemas que as empresas venham a ter na área de

TI, a Suprinet desenvolve um trabalho de consultoria, orientação e treinamento para seus clientes afim de minimizar erros. Assim a equipe da empresa que contrata a Suprinet consegue desenvolver suas atividades com maior segurança e assertividade. Caso aconteça alguma dúvida ou problema, a empresa implantou canais de comunicação ágeis. Toda a comunicação pode ser feita por canais padronizados como telefone, WhatsApp, chat, os quais agora fornecem informações objetivas que auxiliam o cliente na resolução de pequenos problemas, bem como dão melhor direcionamento para a demanda específica de cada cliente.

As demandas são direcionadas exatamente para o que o cliente precisa e são monitoradas através de um sistema indicando a pessoa que atendeu, horário, status da demanda. Dessa forma toda a equipe de suporte consegue ter maior organização e otimização da logística para atender os clientes.

Os processos são montados em atendimento, ordem de serviço (OS) para o suporte da empresa e as análises de feedbacks, tanto pós-atendimento quanto pós-OS. Os contatos da empresa com os clientes para feedbacks foram padronizados com o intuito de obter informações para melhorias e analisar o desempenho do técnico que atendeu à empresa. Os feedbacks são registados para análises e respostas rápidas aos clientes. A plataforma reúne todas as informações para que a empresa não dependa somente de um colaborador especialista naquele assunto, fazendo com que o cliente não espere para seu atendimento e que todos da equipe entendam por quais etapas aquele cliente já passou e seu histórico de atendimento.

Para que toda essa estruturação fosse mais bem implantada e disseminada na equipe, foi importante envolver todos no desenvolvimento, e o Programa ALI sugeriu que a empresa criasse um documento sobre o padrão de qualidade para possíveis dúvidas ou, na falta de um colaborador, outra pessoa possa atender o cliente sem tantos problemas.

A loja virtual foi a mais recente forma que a empresa encontrou para disponibilizar seus produtos aos clientes de maneira simples. Tendo em conta o mundo digital e as mudanças tão rápidas no mercado, a empresa está disponibilizando uma loja virtual para vender, facilitando a visualização do produto, preço e pedido. Além disso, a plataforma de delivery entra no portfólio de produtos que a Suprinet poderá disponibilizar a seus clientes que queiram ter a própria loja virtual.

Toda essa organização tem benefícios em relação à diminuição de custos com logística, podendo a equipe organizar melhor as visitas aos clientes para otimizar o roteiro de instalações, suporte, entrega de produtos, além de a gestão conseguir monitorar melhor as demandas e atividades. Um ponto importante é que, nos contatos de feedbacks da empresa com os clientes, eles demonstram perceber maior organização em atendê-los, sendo ainda mais ágil e percebendo sua preocupação em entregar serviços de qualidade, ouvindo-os, ou seja, tendo comunicação e ação participativa em suas ações de melhoria.

Solução 2: liderança para inovação e qualificação

Apesar de ser um assunto e termo tão abordado atualmente, o ambiente de inovação não é algo que acontece automaticamente nas empresas. O líder tem papel fundamental para pôr em prática tudo o que está associado às estratégias de inovação. Seu comprometimento com o tema possibilita a disseminação das ações, já que as questões ligadas à inovação incluem os processos, as pessoas, as estruturas e o modelo de liderança.

Além de apoiar a inovação, o líder precisa dar o exemplo e, assim, as barreiras da inovação podem ser rompidas com maior confiança, interação e de maneira compartilhada entre toda a equipe. Esse é um ponto bastante relevante na Suprinet, pois desde o Workshop do Programa ALI, momento com outras empresas para apresentação do Projeto, a empresária Tatiana foi muito assertiva no sentido de compartilhar as atividades de inovação e dar oportunidade de a equipe em participar do processo. Isto é muito positivo e é uma indicação do ALI para as empresas, que é o Grupo de Gestão da inovação – GGI, formação de um grupo dentro da própria empresa que será responsável pelo desenvolvimento das atividades para implantação da inovação.

A liderança da Suprinet tem plena convicção do quanto as mudanças são importantes para o futuro da empresa e tem uma grande perseverança na busca por inovações. A empresa está constantemente buscando oportunidades de melhoria dos processos, produtos e serviços a fim de obter resultados positivos, como ampliação de mercado, geração de receitas, aumento de produtividade e melhoria da marca para se diferenciar em seu mercado de atuação.

A Suprinet tem uma liderança feminina à frente de uma equipe em sua maioria masculina, que consegue conduzir a empresa dando espaço de participação aos colaboradores. Em algumas de suas atividades internas, a empresária proporciona momentos de compartilhamento de ideias, feedbacks e valorização pessoal dos resultados de cada colaborador, inclusive dando autonomia para realizarem ações de melhorias. Na vertente externa, a empresária está sempre buscando oportunidades no mercado, realizando pesquisas de novas plataformas sistematizadas de informação, tanto em Alagoas como em outros estados. Por isso, seus sistemas e plataformas sempre estão em processo de incremento. Todas essas ações são muito importantes pois geram um ambiente de confiança.

Solução 3: parcerias

Diante de um ambiente de grande competitividade, a realização de parcerias com empresas que, inicialmente, poderiam ser consideradas concorrentes seria uma iniciativa vista por muitos como ambiciosa. Porém, a gestão da Suprinet percebe que essas parcerias, quando bem orientadas para resultados em conjunto, podem trazer grandes benefícios, como a ampliação de mercado. A empresa, então, já possui uma rede de parceiros relacionados, tais como empresas provedoras de internet, empresas de venda de produtos de informática, de

desenvolvimento de sistemas e plataformas digitais. Inclusive, o mais novo produto, a plataforma de delivery (loja virtual), citado na solução 1 deste estudo de caso, foi criada por um dos parceiros da empresa.

As indicações são o ponto forte da empresa no quesito carteira de clientes, devido à qualidade dos serviços, sua credibilidade no mercado e suas parcerias. A região onde a empresa está localizada e atua é norteada por indicações e, como o foco do segmento de clientes são as pessoas jurídicas, é importante observar o relacionamento com o mundo corporativo alinhando produtos e serviços que se complementem, integrando benefícios para que o cliente perceba melhores resultados.

As parcerias são sempre muito bem analisadas para que tenham propósitos que se alinhem aos propósitos da Suprinet e em nenhum momento sua marca seja associada a pessoas ou empresas de más procedências, o que prejudicaria sua credibilidade, tão bem conquistada, no mercado.

A utilização do networking foi implementada de forma bem positiva, uma estratégia adotada que possibilita a geração de maior conhecimento e ampliação de mercado. Desta forma, a empresa possui uma rede de parceiros em que trocam informações, fazem permutas e indicam de potenciais clientes, ampliando sua atuação na cidade de Arapiraca e também em cidades vizinhas e até na capital do estado, Maceió. Essas parcerias fazem parte do diferencial da empresa, pois, quando um potencial cliente necessita de algum produto ou serviço, a Suprinet consegue atender à demanda por meio de outras empresas ou agentes parceiros. Isso é muito significante também no setor de sistema de fato, já que o desenvolvimento de um sistema do zero requer muito investimento em tempo, esforço e equipe. Assim, trabalhando com parceiros, a Suprinet consegue se adaptar e ampliar seu portfólio.

5. FECHAMENTO

Em vista de todas as ações implementadas, a empresária conseguiu observar que a dinâmica de qualquer empresa requer o contato mais próximo com os clientes. Um cliente que percebe qualidade nos serviços, no atendimento e preocupação com seu bem-estar tem mais probabilidade de voltar a consumir. Como boa parte dos serviços corporativos da empresa são contínuos, esses aspectos se tornam ainda mais relevantes.

Uma das principais dificuldades observadas por Tatiana foi em relação à barreira de entrada, já que o setor de TI em sua maioria é composto por homens. Outra dificuldade foi em relação à mentalidade de muitos empresários, principalmente à época de criação da empresa, sobre os benefícios do investimento em TI como forma de gerenciar e melhorar os processos do dia a dia, sobretudo para as pequenas empresas.

O desafio atual e futuro é manter a constância nas ações de relacionamento e monitoramento dos resultados. Todas essas questões foram muito importantes para fortalecimento da liderança e da empresa como um todo. Isso se reforça pela gestora em apresentar que suas lições vieram de toda a sua experiência, tanto na área de produção, já que ela prestava desde o início os serviços de fato para os clientes, como manutenção dos computadores, de sistema, quanto em relação a estar à frente da empresa como empreendedora.

Uma questão também levantada por Tatiana é a importância de se manter atento ao mercado e às oportunidades, sabendo ouvir o cliente para perceber sua real necessidade no momento e nunca andar sozinha, sempre estar de mãos dadas com sua equipe, clientes e parceiros, pois assim as barreiras do empreendedorismo são quebradas e a inovação acontece.

6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

A empresa participou do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI no ciclo 2019 e continua no ciclo 2020, fato muito relevante, pois a empresária sempre se manteve empolgada em participar do Programa. Durante os ciclos, foram desenvolvidas estratégias de relacionamento com o cliente, realizando o planejamento através de planos de ação.

A empresa participou do evento realizado no dia do ALI em 2019, do encontro e da sessão de negócios, o que foi positivo pelo networking. Participou também de um momento de mentoria com liderança da empresa OI disponibilizada pelo SEBRAE, o que reforçou as melhores ações que a empresa poderia implantar para vender melhor. Recebeu, ainda, homenagem do 'Eu Sou um Empreendedor Guerreiro', como parte das ações da Semana Global de Empreendedorismo, que mais se relacionaram durante o ano de 2019. A empresa sempre participa de ações e cursos propostos pelo Sebrae.

Ainda no ciclo de 2019, foi indicada pela Agente Local de Inovação Luana Santos para receber a visita do Coordenador do Programa ALI em Alagoas, Fábio Rosa, juntamente com o Consultor Sávio Carnaúba e a orientadora Janaina Galdino, quando foi possível conhecer a empresa e realizar uma conversa bastante positiva, com grande satisfação em verificar todas as ferramentas do ALI expostas na parede da empresa, demonstrando sua participação e interesse em aplicação da metodologia.

Durante o ciclo 2019 do Programa ALI, foi possível verificar evolução em algumas vertentes do Radar da Inovação da empresa, ferramenta utilizada para averiguar o nível de maturidade da empresa em relação à inovação. A evolução ocorreu principalmente nas vertente de tecnologia, pela implantação de novas plataformas, passando de nível 4 para 5; na vertente experiência do cliente, do nível 4 para o 5, já que o processo de análise de feedbacks foi parametrizado; faturamento com inovações, do nível 3 no primeiro encontro do Projeto para o nível 5 no último, aumentando o faturamento em mais de 50% principalmente no que diz respeito aos serviços relacionados ao sistema disponibilizado pela Suprinet; mercados e novos mercados foram vertentes do nível 3 e 2, respectivamente, para o nível 4, ou seja, a Suprinet aumentou entre 30% e 50% seu número de clientes e novos clientes, bem como na vertente produtividade obteve aumento superior a 20%.

Segundo Tatiana "o ALI trouxe mudanças, renovações, inovações e nos fez mudar bastante coisa, abrindo nossa mente para inovações constantes". A empresária ainda explica que o Programa foi de suma importância para análise e melhoria dos relacionamentos com os clientes, buscando um padrão de qualidade das ações da empresa.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Qual a relevância do bom relacionamento com os clientes para o crescimento da organização? Qual a sua influência na inovação?

2. Que outras ações podem ser tomadas para captação de clientes?

3. Qual a importância de manter uma visão sistêmica da gestão da inovação dentro de uma empresa de serviços?

06

INOVAÇÃO EM NEGÓCIO: **O CASO DE SUPERAÇÃO DA CONECT AUTOMAÇÃO**

AUTOR: CHRISTIANO SANTOS ROLIM FILHO

1. ABERTURA

A Conect Automação fornece soluções em elétrica e automação com sede em Maceió, no Bairro da Gruta de Lourdes, fundada em 2012 pelo técnico em eletrônica Marcelo Renato (53 anos), que tem experiência profissional de mais de 20 anos trabalhando em instrumentação e automação industrial. Atualmente a empresa trabalha em escala nacional com representatividade maior na região Nordeste. Incialmente, surgiu com o intuito apenas de prestar serviços (mão de obra). No ano seguinte, em conversa com o amigo e ex-colega de trabalho Ericsson Henrique (32 anos), criado no bairro do Vergel, falou da dificuldade e do desafio que era gerenciar e executar tudo na empresa. Nesse mesmo período, Henrique já estava insatisfeito e sentia-se limitado na empresa em que se encontrava. Sendo assim, Henrique fez uma proposta para o Marcelo de forma que eles se tornariam sócios na Conect Automação e que ficaria responsável pela parte comercial e administrativa da empresa enquanto Marcelo focaria a parte técnica e operacional. A proposta foi prontamente aceita por Marcelo.

Em 2014, com a entrada do Henrique, surgiu um novo propósito para empresa, que deixaria de ser prestadora de serviço e passaria a vender a solução por completo, desde o fornecimento da matéria-prima até o serviço pronto, propriamente dito. Ainda em 2014, a teve um salto no faturamento em torno de 500% e continuou a crescer mesmo com todas as dificuldades e desafios, como encarar o novo modelo de negócio e superar uma grave crise nacional no setor industrial nos anos de 2015 e 2016. Porém, no final de 2019, pela primeira vez na história da empresa, houve queda no faturamento, então os empresários começaram a pensar o que fariam para que isso não ocorresse em 2020 e, para piorar a situação, logo no começo do ano se depararam com uma pandemia mundial provocada pelo vírus Sars-Cov-2, em que várias empresas fecharam as portas ou viram seu faturamento cair para quase zero.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Como superar um 2019 com queda no faturamento e ainda enfrentar uma pandemia mundial?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2012, a Conect Automação foi criada com o propósito apenas de vender serviço (mão de obra). Durante a execução do serviço, era feita a relação do material que deveria ser adquirido e repassava-se para o cliente para que pudesse comprar.

Já em 2014, após a entrada do sócio Ericsson Henrique Marques e com um novo modelo de negócio, a empresa se deparou com um novo desafio, que seria achar fornecedoras para suprir suas demandas, já que eram uma empresa pequena e os grandes players do mercado não se interessavam em vender para a empresa, pois o poder de compra era muito baixo. Assim, a solução foi começar a comprar de distribuidores, porém, eles vendiam a um preço bem mais elevado, e muitas vezes o material era apenas repassado e eram colocados os impostos, quando havia margem para isso. Então aquele aumento de 500% no faturamento não refletia um aumento do lucro.

Em 2015, a empresa continuava em ritmo acelerado de crescimento e à procura de um fabricante com quem conseguisse negociar; até que uma grande fabricante começou a sondar o mercado alagoano, devido à falta de suporte e atendimento da sua representante no estado e à falsificação de algumas peças da marca, principalmente em Alagoas e Pernambuco. Devido ao bom trabalho realizado em algumas usinas em Alagoas e à qualidade da Conect, o nome da empresa passou a ser ventilado e no mesmo ano passou a ser integradora desse grande player.

Em 2017, a empresa começou a sentir os efeitos de uma retração de 6,3% do setor industrial em 2015 e uma retração de 3,8% ocorrida no ano anterior. Nesse momento viram o faturamento caindo e o dinheiro em caixa indo embora, então começaram a visualizar o mercado e decidiram ir na contramão dos concorrentes. Assim, ao invés de fugirem dos maus pagadores foram atrás deles e ofereceram uma nova condição, em que 50% do valor seria pago no início do projeto ou fechamento do contrato e o restante seria pago apenas quando o serviço ou projeto estivesse completo. Depois desse período turbulento, com foco apenas nas indústrias, viram a necessidade de diversificar os ramos de atuação da empresa, tendo posteriormente começado a trabalhar com os seguintes setores: hoteleiro, hospitalar e construção civil. A partir daí, tinham como meta abrir um novo segmento ou criar produto para algum dos seguimentos de atuação anualmente. Apesar de ser uma empresa que busca soluções e inovações constantemente, tendo enfrentado e vencido desafios enormes, o ano de 2019 foi o primeiro em que houve queda no faturamento, em torno de 12%. Assim, em 2020, a empresa se preparou para um ano de muito esforço, e pela primeira vez os funcionários não receberam aumento real nos seus salários. Realmente, 2020 já tinha se iniciado em ritmo muito lento, e com a pandemia viu seu faturamento mensal cair 75% do valor registrado no mês anterior, sem ao menos conseguir projetar qual seria a receita para os 15 dias posteriores.

4. RESOLUÇÃO DO DILEMA

MOMENTO DE CRISE É HORA DE AJUDAR

Solução 1 – área de conhecimento: responsabilidade social

A Conect Automação, capitaneada pelo seu gestor administrativo Ericsson Henrique, sempre teve em seu DNA a ideia de que as empresas têm responsabilidade social que deve ser compartilhada com a sociedade. Então, no começo da pandemia, a empresa pensou de que maneira poderia ajudar

por meio dos serviços oferecidos pela Conect. Assim, os empresários decidiram lançar um vídeo nas redes sociais em que falavam da necessidade de ajudar naquele momento e que iriam atuar na manutenção elétrica dos hospitais em Maceió sem cobrar a mão de obra enquanto durasse a situação de emergência do estado frente ao Sars-Cov-2. Além disso, convocaram outros empresários para que fizessem o mesmo. Para solicitar seus serviços, bastava ligar para um número disponibilizado. Com essa ação, a empresa atendeu a um hospital de maneira gratuita.

Não satisfeito, o empresário Ericsson Henrique aceitou o desafio (física e monetariamente) e resolveu participar com dois amigos e empreendedores, Carlos Jorge, da ONG Mandaver, e Tiago Silva Mochileiro, lançando a campanha KM solidário, em que eles iriam caminhar de Maceió a Arapiraca (130 km), e o desafio era que a cada 200 m de caminhada deveriam receber uma doação de uma cesta básica no valor de R$ 80,00. A proposta inicial era arrecadar 650 cestas básicas para serem doadas às comunidades carentes do bairro do Vergel; ao final da ação, foram doadas 825 cestas básicas para ajudar centenas de famílias.

CRISES SÃO OPORTUNIDADE DE ACELERARMOS AS MUDANÇAS

Solução 2 – área de conhecimento: melhoria de processo

Já no primeiro encontro do programa ALI, durante o radar da inovação, a empresa externou a necessidade de melhorar seus processos, de como entendê-los e medi-los. Com a pandemia, essa necessidade foi acelerada para ser colocada em prática o mais breve possível.

Logo no início da pandemia, em um dos encontros, a empresa falou sobre a necessidade de enfrentar esse desafio, então resolveu fazer algumas ações para entender como seus concorrentes e clientes estavam e o que poderia fazer para vencer mais esse desafio. Começaram a ligar para os concorrentes e para os clientes, para perguntar como poderiam ajudá-los; voltaram a fazer análise do mercado, com um levantamento de quais seguimentos não seriam afetados, seriam pouco, ou seriam muito afetados durante a pandemia para que a pudessem desenvolver abordagens diferentes.

Com esse levantamento feito, começaram a pensar em quais pontos da empresa poderia haver mudanças para que pudessem resultar em ações eficazes. Dessa forma, a empresa criou uma estratégia batizada de “triângulo da crise”, em que, dependendo da necessidade, mudariam a forma de abordar os clientes sem que eles se sentissem

pressionados ou que só estavam ligando para conseguir uma venda.

Nessa nova estratégia de abordagem, foi possível enxergar a necessidade de um dos ramos de atuação da empresa para o desenvolvimento do JB 01. Além disso, acelerou a necessidade de sair do status quo em que estava em 2019, criando um novo planejamento estratégico que bonificava seus colaboradores por metas alcançadas e entregando-lhes mais qualidade no dia a dia do trabalho, como a implementação do programa de qualidade de vida do trabalhador, junto ao educador físico Tenildo Lopes.

Durante uma das reuniões do ALI, sentiu-se a necessidade de definir alguns indicadores de produtividade que ajudariam a empresa a identificar mais rápido os possíveis gargalos, podendo gerar uma ação corretiva mais rápida e eficaz; também foi indicado um sistema gratuito para facilitar a troca de informação e projetos entre os membros da empresa. Todas essas ações em conjunto resultaram em aumento significativo do faturamento da empresa, a necessidade de contratação de três novos colaboradores (aumento de 27%) e com projeção de não haver mais tempo de inatividade até o final do ano. Houve aumento no moral e na competitividade da equipe, bem como melhoria no fluxo de informações para o gestor. Outro resultado foi a redução do tempo de entrega de orçamento (de 45%) e no tempo de fabricação dos painéis elétricos, entregando-os em 7 dias em vez dos 11 dias que eram despendidos para a fabricação (-36,3%).

JB 01 – MELHORANDO A EXPERIÊNCIA DOS HÓSPEDES

Solução 3 – área de conhecimento: novo produto

Com as ligações para os clientes, a fim de entender quais eram as suas necessidades atuais e futuras, vislumbrou-se uma oportunidade no ramo da hotelaria com o desenvolvimento do JB 01.

Um dos maiores problemas nos hotéis junto aos seus hóspedes está ligado diretamente a problemas com o sistema de ar-condicionado por algum defeito na máquina, mas principalmente pela inabilidade do hóspede em saber configurá-lo. A solução é evitar que todas as vezes que um hóspede estiver com problema no ar-condicionado o técnico tenha de entrar no quarto e colocar um monte de roupas para não provocar risco de contaminação ou o hóspede ter de trocar de quarto por simplesmente não saber configurá-lo; e ainda reduzir o custo para o hotel de higienizar todo aquele local.

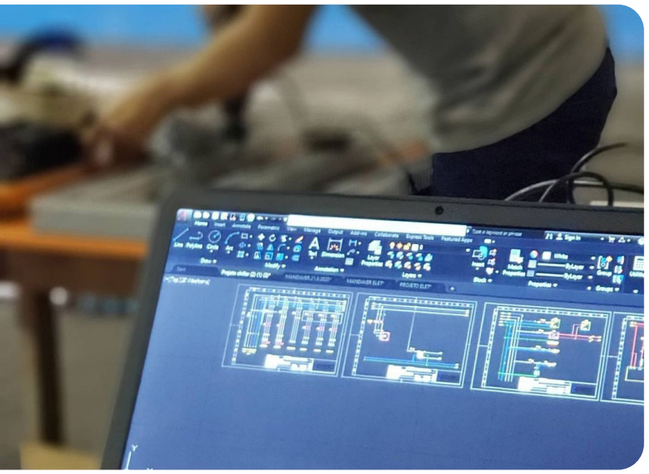
Assim, o JB 01 vem para acabar com a necessidade de o técnico ir até o quarto para resolver o problema. Esse sistema monitora remotamente as configurações do ar-condicionado, mede parâmetros como temperatura e umidade do quarto e consegue fazer toda a configuração do aparelho, havendo necessidade de maior intervenção apenas se estiver realmente quebrado. Além disso, tem uma caixa totalmente personalizada para cada hotel. Esse novo produto foi desenvolvido com dois modelos de receita: pague pelo consumo ou por um modelo de assinatura. O produto diminui o contato entre os hóspedes e os funcionários dos hotéis, diminuindo o risco do contágio do Sars-Cov-2 e proporcionando melhor experiência para os hóspedes. Atualmente a empresa está em fase de negociação com uma grande rede de hotéis no estado de Alagoas.

TRANSFORMANDO CONCORRENTES EM CLIENTES

Solução 4 – área de conhecimento: modelo de negócio

Durante um dos encontros do ALI, a empresa falou que havia alguns micro e pequenos concorrentes que, por não terem a mesma estrutura que a Conect, acabavam por fazer o serviço de forma mais barata e isso acarretava perda de clientes. Por isso, os empresários pensaram em uma forma de agregar valor a esses concorrentes e passar a tê-los como parceiros.

Assim como a Conect no início de sua história, essas empresas ou pessoas têm dificuldade em conseguir alguém que lhes forneça materiais e estrutura para que possam fazer seu trabalho. Pensado nisso, a empresa desenvolveu um modelo para venda de peças em pequenas quantidades para esse segmento, do qual muitas vezes só é possível comprar em grandes quantidades. Logo, a empresa deixa de vender as peças com os seus projetos e/ou serviços e entra no mercado varejista para profissionais autônomos e microempresários, o microconcorrente.



5. FECHAMENTO

Com todas essas ações implementadas em curto prazo, foi possível observar melhora significativa na perspectiva de crescimento e faturamento da empresa. Já em julho a empresa conseguiu um aumento de 150% no faturamento em relação ao início da pandemia (mês de abril). Também houve aumento estrutural no corpo operacional da empresa com a contratação de três novos funcionários e crescimento significativo na demanda pelos serviços. Para se ter uma ideia, já existem atividades programadas até o início de novembro (próximos três ou quatro meses). E aumento significativo na produtividade da empresa em dois processos-chave: montagem de painéis e elaboração de orçamento, com subida no rendimento médio de 40%.

Assim, com um comercial mais estruturado e procurando entender a necessidade do cliente, escutando-o, acaba havendo uma aproximação e eles agendam atividades futuras. Toda essa experiência deixou a principal lição de sempre pensar com os pés nós chão, projetando e entendendo cada passo que podem dar. Se fosse possível fazer algo diferente, eles mudariam algumas coisas feitas durante 2019, teriam se engajado um pouco mais nos processos.

Além disso, um dos grandes desafios da empresa agora está em quebrar o status quo dos funcionários da empresa, pois antes não havia muito incômodo nem provocação para que saíssem da zona de conforto, sempre priorizando um ambiente mais "amigável", sem muito controle. Agora, com o trabalho mais forte na questão de indicadores e planejamento, algumas barreiras já começam a surgir.

Como a empresa continua em crescimento, outro dilema é como se estruturar para esse crescimento (como estou crescendo para ser maior então como eu posso andar como maior?). E o planejamento é que até o fim do ano se tornem a maior empresa de montagem de painéis elétricos e automação de Alagoas, pensando em alcançar outros polos no Brasil inteiro, principalmente nas instalações elétricas, utilizando todos os processos padronizados da Conect. Quando foi perguntado ao Henrique para deixar uma mensagem para quem estivesse começando um novo projeto ou um novo negócio, ele falou: "Vamos imaginar que você fosse fazer uma luta contra um profissional de MMA. Se você não estiver no mesmo nível de preparação e motivação, dificilmente vai conseguir sobreviver um minuto. Então, se vai iniciar algum negócio ou entrar em algum mercado, a primeira coisa que precisa é aprender a sobreviver, ou seja, aprender a se planejar, se organizar, a conquistar clientes, entender e principalmente olhar para suas falhas, e tentar corrigi-las da maneira mais rápida e da melhor forma possível, para que isso não se repita. Caso seja necessário, trabalhe até de graça para entender como aquele negócio funciona, como você consegue sobreviver a isso".

6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

O SEBRAE, seus consultores e o ALI puderam orientar, dar algumas dicas ou uma direção para agregar novos direcionamentos e entendimentos para a empresa e ratificar aquilo que está fazendo, mas não tem ninguém para agregar e até complementar algo que você já faz.

O ALI ajudou muito a ter uma visão mais otimista e a enfrentar esses dilemas. Dos encontros, quase tudo foi aplicado no dia a dia da empresa, porém algumas ferramentas e encontros se destacaram, como a entrevista para entender as dores e os incômodos dos clientes, para descobrir de que forma a empresa poderia contribuir com ele. Também se destaca a questão de entendimento de modelo de negócio para ver quais decisões poderíamos tomar, falar sobre os indicadores e a importância deles no processo de maturação da empresa. E tudo pode ser refletido em resultados, como pode ser visto no antes e depois do radar da inovação, principalmente em uma das vertentes de resultados ligada à produtividade.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Como a empresa deve se planejar para crescer de maneira organizada?

2. Que outros produtos podem ser lançados para agregar valor às ofertas da empresa?

3. Quais são os impactos futuros que a empresa gera para si mesma e para a sociedade atuando com ações de responsabilidade social?

4. Como a valorização do empregado vai agregar valor e gerar inovação para as ofertas oferecidas pela empresa?

5. Após a pandemia, como se dará a relação/experiência entre cliente e empresa?

07

DE PRESTADORA DE SERVIÇOS A EMPRESA DE PRODUTOS PRÓPRIOS: **COMO A LABBITS GERENCIOU SUA BUSCA POR NOVOS MERCADOS**

AUTORA: RENATA DE JESUS BARRETO

1. ABERTURA

A Digital Arts Projekt LTDA, também conhecida como Projekt School, surgiu na cidade de Maceió em 2017, do sonho de seus sócios em montar uma escola de artes digitais para capacitar profissionais em design e atender ao segmento de games.

A estratégia inicial foi buscar oferecer ensino de qualidade para o desenvolvimento de games próprios de entretenimento para serem vendidos. Os alunos pagavam para aprender a fazer desde o design até a programação.

Dentro dessa estratégia, a empresa trabalhou durante um ano desenvolvendo games próprios. Ao final de 2018, sua abordagem comercial ficou mais clara e começou a buscar produzir games corporativos e advergames para outras empresas como forma de prestar serviços. Para os alunos, a Projekt oferecia a possibilidade de "retroalimentação", em que os estudantes poderiam aprender e aplicar seus conhecimentos executando serviços de clientes externos, possibilitando remuneração a cada serviço concluído.

Após esse ciclo inicial, a empresa percebeu que precisava buscar alternativas para aumentar seu capital de giro, pois esses serviços não eram suficientes para sustentar sua operação. Assim, por divergências entre os sócios sobre os rumos que a empresa tomaria, a sociedade foi desfeita e coube a Kledson Soares, no início de 2019, a busca por uma nova estratégia que mantivesse o projeto vivo no curto, médio e longo prazo.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Como gerenciar a busca por crescimento em novos mercados e transformar uma prestadora de serviços em criadora de produtos próprios?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa (histórico da empresa)

No início de 2019, após o fim da sociedade e transição de mercado, deixando de ser escola de design para se tornar prestador de serviços, o projeto adotou uma nova identidade visual e posicionamento de marca, utilizando o nome Labbits.

A empresa descobriu um nicho de mercado, "design para empresas", que consistia em design de publicidade, Instagram e design para web. Porém, com o decorrer do tempo, foi percebido que era um mercado com muitos players e através de visitas/missões e reuniões no SEBRAE mensais, principalmente do grupo de startups, viu-se que existia outro mercado ainda menos explorado, porém utilizava mais as habilidades do time que a empresa possuía, que foi o de experiência do usuário e criação de interfaces de aplicativos. Nesse segmento, a empresa ganhou destaque, conseguindo, através dos eventos do SEBRAE e de outras empresas como o Google Developers Group e palestras em faculdades, destacar-se no novo mercado e estabelecer-se.

Ainda assim, não tinha foco suficiente, então de certa forma testou o mercado de diversas maneiras, cometendo alguns erros no meio do caminho, escolhendo de forma equivocada alguns projetos que acarretaram mais custos do que lucros.

O mercado de games e design

De acordo com o relatório de análise de mercado SuperData, especialista em transações financeiras no segmento de games, em 2019 foram movimentados mais de 120 bilhões de dólares em todo o mundo, com crescimento de 4% em relação a 2018, sendo as plataformas mobile as maiores responsáveis por esse crescimento. Outra pesquisa da PwC previa que até 2022 esse mercado no Brasil cresceria 5,3%, sendo, portanto, promissor.

O crescimento acelerado do mercado de games mundial acarretou também o crescimento da área de design de interface (UI – user interface/UX – user experience), segundo dados da AIGA, numa projeção de dez anos (2016 a 2026), a profissão de software designer crescerá 24% e de web design, 15% em termos de posições de trabalho mais procuradas. Isso se justifica pela mudança de visão estratégica do design em si, que antes era usado para área industrial na tentativa de criação de produtos esteticamente perfeitos e, com novo cenário digital em ascensão, precisou adaptar a visão centrada no usuário, na usabilidade das soluções digitais.

Ainda nesse paralelo crescimento do mercado de games e do design, as soluções de realidade virtual e realidade aumentada também ganharam destaque. Em 2019 as previsões da ABDI eram de que este crescimento ultrapassaria 370 bilhões de dólares em 2020 no mundo inteiro. À medida que surgiam jogos mais imersivos, maior era a busca por esse tipo de solução e, nesse quesito, a área de design é a principal responsável por fornecer a experiência em várias dimensões. As aplicações do VR e da realidade aumentada começaram a extravasar do campo de games e invadir mercados tradicionais como telemedicina, setor imobiliário, naval, educativo e muitos outros, fazendo com que essas tecnologias fossem demandadas pelo mer-

cado como serviço e, nessa perspectiva, Alagoas carecia de provedores com as expertises facilmente desenvolvidas pelo time Labbits.

Já em Alagoas, apesar do crescimento no número de interessados por jogos, poucas eram as empresas que trabalhavam com esse mercado tampouco havia quantidade significativa de centros de formação para profissionais da área, fazendo com que a Labbits tivesse um cenário favorável. Além disso, a escassez de empresas provedoras de serviços de design de interface, realidade virtual e realidade aumentada tornava o mercado cheio de oportunidades para uma empresa com habilidades altamente adaptáveis.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Criação de produtos próprios em novos mercados

Solução 1 – área de conhecimento: inovação em modelo de negócio

Através do SEBRAE (viagens, missões com SEBRAE, eventos e rodadas de negócios), a empresa encontrou um nicho de mercado lucrativo, que foi a criação de aplicativos para terceiros, usando as habilidades de conteúdo interativo. Esse mercado era praticamente inexplorado na região em que a empresa estava localizada e que ela facilmente dominava.

Com o Programa ALI em 2019, foi desenvolvido o primeiro produto próprio da empresa, a Tinny Labbits, um produto no ramo da educação, em aplicativos interativos. Tratava-se se um app com diversos jogos de aprendizagem infantil, gestão de turmas para professores e controle dos pais. Utilizando a metodologia ALI, foi possível investigar os problemas potenciais do mercado de educação infantil, e com clareza as dores identificadas foram essenciais para fundamentar a escolha da solução inovadora.

O desenvolvimento do aplicativo foi concluído

no final de dezembro do mesmo ano e estava pronto para ser entregue ao mercado. No começo de 2020, o empresário fez parcerias e acordos com prefeituras para comercialização da Tinny Labbits em diversos municípios, por meio de tablets. Nesse momento, a empresa começou a dar os primeiros passos em sua transição da área de serviços de aplicativos de terceiros para a criação de produtos próprios.

Com a primeira experiência positiva no Programa ALI, o empresário tomou a decisão de realizar o ciclo novamente em 2020, agora mais centrado em modelos B2B. Na problemática investigada, a Labbits buscou entender quais eram as principais dores das empresas quando se tratava do volume de clientes em estabelecimentos físicos.

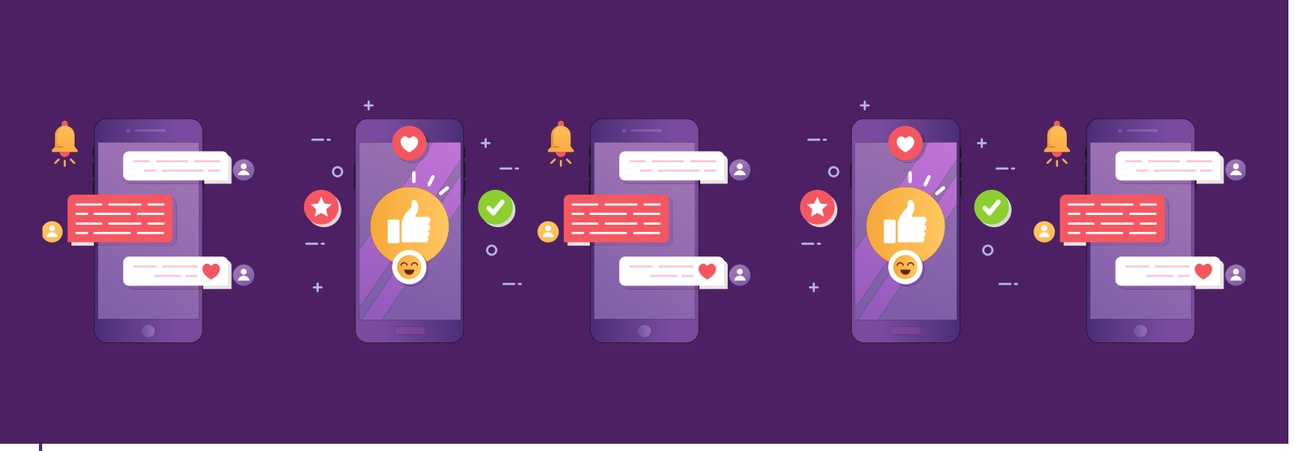
Foi constatado que o mercado digital (e-commerce) e o não conhecimento de ferramentas adequadas de marketing levavam as empresas a uma falha de comunicação estratégica para atrair seus potenciais clientes, além disso, era difícil concorrer com os preços das plataformas de venda online. Pensando nisso, foi criada a Plataforma OobYou, que, em tradução, Ooby (palavra originária do tupi-Karajá) significava "falar sobre algo" e You (palavra da língua inglesa) significava "Você", desse modo, a solução tinha como proposta de valor "falar sobre você", ou seja, tornar os negócios conhecidos, desejados e frequentados pelos clientes.

A ideia inicial foi desenvolver uma plataforma com tecnologia de mapas, em que os usuários teriam acesso à lojas da região geográfica que estavam localizados através de torres, e cada torre seria uma loja física com cupons de desconto ou brindes, assemelhando-se à caça dos jogadores de Pokémon Go. O usuário aceitava fazer "interação" com a torre para ter acesso aos cupons e, em troca, entregava seus dados à loja (descaracterizados e respeitando as normativas da LGPD); por sua vez, a loja pagaria à plataforma para ativar torres e carregá-las com cupons de desconto. Esses cupons deveriam ser validados nas lojas físicas, assim a ideia da plataforma era aumentar o fluxo de clientes em lojas físicas.

Além disso, a solução também integrava a tecnologia de realidade aumentada para identificar pontos de calor da cidade de leads para marcas, de modo que as empresas que tivessem interesse poderiam disponibilizar prateleiras inteiras de produtos em pontos físicos sinalizadas com a tecnologia de realidade aumentada e desconto. Os clientes que tivessem interesse de adquirir o desconto deveriam utilizar o aplicativo OobYou para escanear o produto e validá-lo; quando o fizesse, a empresa capturaria (com autorização do usuário) seus dados, formando assim um "mapa" que mostraria, por região física, onde os produtos daquela empresa eram mais desejados e por qual tipo de público.

Para os lojistas, a plataforma pretendia entregar inteligência de dados de usuários baseada em geolocalização e interatividade por meio da gamificação da experiência de usuários.

Com a chegada da pandemia provocada pela covid-19, a empresa precisou pivotar sua estratégia inicial e inverter completamente a lógica de atuação. Se antes sua ideia era levar os clientes às lojas físicas, agora era preciso levar as lojas físicas aos clientes. Dentro do escopo da metodologia ALI, a empresa, que já conhecia as ferramentas e estava mais preparada para desenvolver os encontros, avançou em tempo surpreendente, de modo que, quando começou o isolamento social, ela já estava caminhando para o último encontro. Ao ser finalizado todo o projeto, o empresário precisou não só refletir sobre o novo cenário de mercado mas também tomar decisões e, pedindo apoio de sua Agente Local de Inovação, fez diversas reuniões complementares para transformar a ameaça em oportunidade.



Assim, a OobYou, que era uma plataforma de mapas, transformou-se em ecossistema de soluções para transformação digital de empresas, as também chamadas "plataformas enablers", ou seja, que dão poder aos usuários os empoderando, tendo então o mapa como uma das várias partes de sua solução (para um momento pós-pandemia) e integrando outras seis áreas:

- OobApps: tecnologia de integração de APIs OobYou para criação de micro-apps que não precisam ser baixados pelo usuário, podem ser acessados diretamente pela plataforma OobYou. Com as APIs, os lojistas não precisariam se preocupar com grandes investimentos de tecnologia e software e teriam a vantagem de não só vencer a barreira de download por potenciais leads, como tê-los de forma facilitada pelo ecossistema OobYou, já que, a principal vantagem do usuário seria "nunca mais precisar baixar outro aplicativo além da OobYou".

- OobPay: carteira virtual para pagamento e recebimento de valores tanto para lojistas como para usuários do aplicativo a fim de facilitar as transações online.

- OobLive: os lojistas poderiam fazer lives com a venda de produtos integrada, ou seja, ao mesmo tempo que a live é transmitida, os clientes veriam na tela os produtos. Ao clicar, já seriam direcionados para o carrinho e poderiam finalizar a compra com sua conta OobPay cadastrada, sem nem sair da live a que estavam assistindo.

- OobChat: tanto lojistas como usuários teriam acesso a um chat de mensagens com possibilidade de envio de cupons de descontos, lives em grupo, pagamentos via mensagem, feed de notícias, stories, figurinhas personalizadas, chatbots com possibilidade de código aberto (desenvolvedores poderiam criar chatbots para o chat da OobYou), gestão de filtros de mensagens com etiquetas, horários programados para mensagens automáticas etc.

- OobAds: os lojistas poderiam disparar anúncios para potenciais leads através da tecnologia de inteligência artificial e do perfil de usuários cadastrados na plataforma.

- OobLog: os lojistas poderiam habilitar o delivery da plataforma OobYou para entregas locais ou utilizar o sistema Melhor Envios, integrado em sua plataforma, para entregas em outros estados.

Dessa maneira, a solução conseguiu se manter com sua proposta de valor inicial "Falar sobre você", porém os lojistas estariam no mundo digital com toda a tecnologia necessária para atrair seus clientes. O produto OobYou tomou proporções tão grandes que se tornou empresa e agora tem CNPJ próprio. O empresário pretende realizar seu lançamento entre os meses de outubro e novembro. Segundo Kledson, a solução OobYou tem como fundamento a gig economy – economia do bico – como foco principal, já que possibilita que todo empreendedor possa ter sua lojinha virtual com micro-apps, sendo então uma grande alternativa para romper as barreiras econômicas trazidas pela pandemia. Essa visão empresarial inspira-se em modelos orientais já reconhecidamente bem-sucedidos e bilionários como o Alibaba Group. Já no início do segundo semestre de 2020, algumas dessas tecnologias planejadas para a OobYou foram anunciadas pelo Facebook, Snapchat, Amazon e Apple, reforçando o potencial das ferramentas e estratégias projetadas para a plataforma, o que deixa o empresário ainda mais entusiasmado.

Com o programa ALI, a empresa não só conseguiu inovar em produtos, mas transcendeu sua inovação para modelo de negócios, com possibilidade de nascimento de uma startup de alto impacto.

Sustentar o novo mercado através de controle de processos

Solução 2 – área de conhecimento: gestão de processos

Com o crescimento da demanda no novo mercado (execução de serviços como: experiências em realidade virtual via aplicativo; design de aplicativo; mascotes para empresas em 3D), e devido à diversidade de serviços que poderiam e foram solicitados, a empresa começou a sentir dificuldade gerenciar produtividade, que foi um grande desafio, porém, com a orientação certa do programa ALI acerca dos indicadores, e depois de descobrir o nicho de mercado no qual a empresa deveria atuar de forma mais ativa (o desenvolvimento de aplicações interativas), ela finalmente conseguiu planejar o projeto, medir os dias necessários para conclusão e o lucro, para então medir o retorno por hora trabalhada do time. Com essa clareza em números, ao final do ano de 2019 e do primeiro Ciclo do ALI, a empresa estava em outro patamar quando comparada com o final do ano de 2018 em termos de produtividade, saindo de um ROI em 2018 de 70,6% para 370,8% em 2019, aumentando em 225% seu faturamento e reduzindo seus custos em 57%. Essa conquista financeira, mais tarde, serviria de base para a construção do produto OobYou.

Houve erros e acertos, citados pelo CEO como "um processo bem doloroso de errar em alguns projetos o custo que eu poderia cobrar por ele e quanto tempo levaria para o time executar". Com a orientação do SEBRAE no ALI (orientado a medir mês a mês o retorno dos projetos versus o tempo de execução, a clareza da apresentação desses números à equipe e o acompanhamento e a gestão baseada nos resultados), a empresa foi melhorando e medindo quanto conseguiria cobrar e em quanto tempo conseguiria executar aquele trabalho. A precisão do tempo de execução de um serviço e precificação é difícil na área de software, principalmente quando se trabalha com design, que envolve criatividade e tem poucos players no mercado. A empresa, que estava iniciando seus trabalhos com esses tipos de serviços, tinha pouco referencial comparativo e um mercado em que os clientes não sabiam o valor do trabalho que seria desenvolvido, tampouco conseguiriam fazer comparações.

Com a superação dessas dificuldades, ao final do ano, entre os meses de outubro novembro, esses números estavam mais claros e foi possível executar projetos com o valores rentáveis para a empresa bem como acertar com maior precisão o tempo que levariam. Para isso, foram incorporadas ao planejamento de projetos as metodologias

ágeis, a escolha da equipe baseada em capacidades técnicas, o melhor posicionamento do líder de projetos (antes focado em desenvolvimento e execução). Todas essas decisões foram provenientes de capacitações (curso do Udemy em metodologia scrum, gestão de projetos criativos no masterclass, curso de como criar um SaaS no SAAS Academy, dia do ALI, Startup Summit).

Além disso, a estruturação dos indicadores permitiu planejamento financeiro suficientemente claro para o ano de 2020, em que, após definido o escopo da inovação OobYou, a empresa conseguiu parar de prestar serviços e está focada 100% em seu desenvolvimento e estabelecimento de parcerias, que nos últimos meses já resultaram na abertura de sociedade com duas novas empresas.

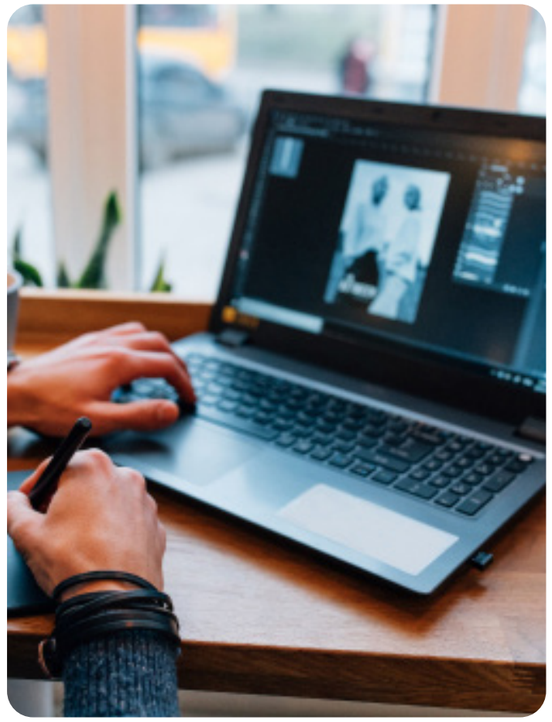
5. FECHAMENTO

Diversos mercados foram explorados pela empresa antes da sua participação no Projeto ALI com a dinâmica "tentativa-erro", alguns apresentaram bons resultados, outros, por falta de clareza em indicadores, nem tanto. Os resultados positivos alcançados com as soluções desenvolvidas nos dois ciclos da metodologia ALI, e a orientação baseada em números, transformou esse cenário em um modelo mais previsível de "tentativa-erro-aprendizado-resultado", que permitiu montar uma operação enxuta e preparada para sustentar a transição de prestadora de serviços para produtora de produtos próprios.

Além disso, a dinâmica da metodologia ALI de investigação de mercado antes de desenvolvimento de inovações fez esse processo mais assertivo, mostrando que, com o mapeamento correto das dores dos potenciais clientes, é possível desenvolver soluções que de fato terão impacto no mercado. Após dois ciclos de ALI, a fantástica pivotagem do produto OobYou em relação ao novo cenário de mercado devido à covid-19 confirma os objetivos do programa de preparar as empresas para a inovação com foco nas dores do cliente e não na sua "paixão" pelo produto e nisso o empresário Kledson se saiu muito bem.

Espera-se que essa empresa torne-se uma startup de grande sucesso com desafios ainda maiores, enfrentar grandes players de mercado que começaram a também se voltar para o mercado oriental; além disso, com o crescimento da última inovação desenvolvida, a empresa poderá ter crescimento de demandas e terá que continuar planejando sua operação para acompanhar o crescimento, o que demandará ainda mais uma gestão baseada em indicadores e orientada por estruturação de processos.

Considerando a passagem de um ano pelo Projeto ALI, iniciando em 2019 o primeiro ciclo e em 2020 o segundo ciclo, a seguir está representada sua evolução no radar da inovação, o que comprova, além de tudo já abordado neste estudo de caso, o sucesso da empresa em sua passagem pela metodologia de inovação.



6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

As missões e os acessos a CEOs de outras empresas que enfrentavam as mesmas dificuldades da Labbits, fizeram o empresário enxergar os problemas que ele não via por estar imerso. Foi crucial essa percepção externa para a mudança de perspectiva da empresa, que passou a buscar deixar de ser prestadora de serviço para ser uma empresa de produtos.

O empresário relata que, a partir do programa ALI, aprendeu a estudar o mercado e escutar mais os clientes ou potenciais clientes antes de fazer um produto. Em suas palavras, "Uma coisa que eu fazia muito era: eu faço produto e espero que o mercado aceite", o ALI ajudou a pensar em quais eram as necessidades do mercado e, a partir disso, pensar numa solução que pode ser dada, "apaixonar-se mais pelo problema que pela solução que eu estava criando e que, talvez, ninguém usasse".

Também a partir do projeto ALI, a empresa passou a planejar mais antes de executar, portanto perde menos tempo produzindo algo que não vai ser usado no final, então com clareza o empresário conseguiu perceber uma mudança na quantidade de coisas que a empresa passou a produzir e que de fato utiliza versus o que a era feito antigamente: "criar, criar, criar e às vezes não era bem o que o mercado precisava". A exemplo disso, no começo de 2019, a empresa possuía alguns projetos de realidade virtual e perdeu três a quatro meses desenvolvendo a solução de conexão via rede sem fio para óculos de realidade virtual que os clientes não quiseram ao final. O empresário confessou que estava mais apaixonado pela solução que pelo problema, então perdeu meses desenvolvendo algo que nenhum dos clientes quis.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

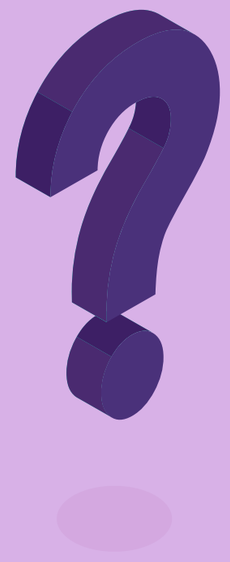
1. O que levou a empresa a buscar novos mercados adaptados às suas expertises?

2. Por que ela buscou ter produtos além dos serviços que já executava?

3. Quais as principais dificuldades enfrentadas na solução do dilema?

4. Como a empresa pode gerenciar seus processos para se adaptar à mudança de mercado?

5. Que estratégia de expansão deve ser seguida pela empresa?



08

INOVAÇÃO EM SERVIÇO: **A CASA DE SEUS SONHOS E O POSICIONAMENTO INOVADOR DE UMA CONSTRUTORA RESIDENCIAL EM ARAPIRACA**

AUTORA: VIRGÍNIA QUEIROZ LIRA

1. ABERTURA

Há 10 anos não havia o curso de engenharia civil na cidade de Arapiraca, interior de Alagoas. Isso fez com que três amigos arapiraquenses, Iuri, Lucas e Iago, que estudavam juntos desde a adolescência, se mudassem para a capital Maceió, no intuito de realizarem o seu sonho. Dois deles começaram a dividir apartamento: Iuri e Iago faziam engenharia na mesma universidade e compartilhavam os planos para o futuro nas conversas que tinham como companheiros de morada. Numa dessas conversas, veio a ideia de montar uma empresa de construção civil. Para dar continuidade à ideia, resolveram convidar Lucas, o terceiro amigo de adolescência.

A ideia surgiu com a observação de uma demanda reprimida que Iuri percebeu quando ainda era estagiário. Lucas e Iuri estagiavam juntos numa grande empresa que construía prédios de luxo, focado no mercado classe A de Maceió. Como estagiários, participaram das etapas finais da construção dos prédios, que envolviam atividades de acabamento e entrega, além de ter contato direto com muitos proprietários dos apartamentos. Muitos destes demandavam pequenas reformas nos apartamentos antes da mudança, ajustes arquitetônicos, pontos de eletricidade, mudança de paredes ou revestimentos...

Para a construtora não era interessante absorver essa demanda, por serem serviços muito pequenos, de pouco retorno financeiro e grande variabilidade. Diferentemente da grande construtora, Iuri enxergou nessa demanda o início de sua empresa. Para os três amigos, recém-formados, era a oportunidade de começar a prestar pequenos serviços de qualidade técnica elevada para um público de alto poder aquisitivo, focando sempre no crescimento da empresa e na fidelização desses clientes para futuras obras maiores.

Foi assim que em 2015 surgiu a Customize, com a proposta de um serviço personalizado que, por menor que fosse, contasse sempre com a qualidade técnica de ser acompanhada por engenheiros, tentando, dessa forma, quebrar o hábito do mercado de confiar pequenas intervenções de engenharia às mãos de mestres de obra ou pedreiros.

Como todo início de empresa, não foi fácil para a Customize se estabelecer no mercado. No início conseguiram absorver pequenas reformas, por indicação da própria construtora em que trabalharam, mas, como as obras eram muito pequenas, os três sócios buscaram outros empregos para ter melhor estabilidade financeira e não conseguiam se dedicar inteiramente à empresa iniciante.

Com o término das primeiras obras em Maceió, e a dificuldade de conseguir mais serviços, Lucas e Iuri se mudaram para Arapiraca no intuito de tentar se estabelecer no mercado da cidade, no final de 2016. O primeiro ano em Arapiraca não foi fácil. Os amigos não conseguiram serviços na cidade e não estavam se dedicando integralmente à empresa, por precisarem manter seus outros empregos.

Em abril de 2017, Iago resolveu sair da sociedade para cuidar dos negócios da família, e Lucas e Iuri continuaram à frente da empresa. Em agosto de 2017, os dois sócios decidiram partir para o "tudo ou nada": deixaram seus empregos fixos e resolveram partir integralmente para tocar a própria empresa, focando na captação de clientes e no posicionamento da marca no mercado da cidade. Essa foi a primeira virada de chave da empresa. Com essa dedicação, a empresa fechou, em 2017, dois contratos para construção de casas em condomínios.

Nesse momento a empresa começou a se posicionar no mercado. As primeiras obras eram organizadas e seguiam os princípios de Lean Construction, servindo de vitrine para os futuros clientes. Os orçamentos começaram a chegar com mais intensidade; a marca e o nome da construtora começavam a ser conhecidos no mercado da cidade.

Foi quando eles passarem a notar que, apesar de muitos orçamentos, poucos contratos eram fechados. O custo de se construir uma casa não é pequeno, ainda mais em projetos nos quais os clientes optam por contratar uma construtora. Geralmente são casas mais luxuosas e mais caras. Os clientes orçavam, gostavam do preço, queriam a casa, mas não possuíam o dinheiro completo para investir. Muitos ainda ofereciam capital imobilizado pela construção – terrenos, apartamentos, casas menores. Eram inúmeras as propostas dos clientes para o pagamento da casa dos seus sonhos, mas a empresa não poderia aceitar esse tipo de pagamento. Foi nesse momento que se viram diante de mais uma demanda do mercado.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Como transformar o capital imobilizado do cliente em dinheiro para a construção da casa?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Arapiraca é uma das cidades que apresentaram maior desenvolvimento nas últimas décadas. A cidade do agreste de Alagoas cresceu de forma surpreendente, e alguns setores foram impulsionados. O desenvolvimento está ligado ao espírito dedicado e empreendedor do seu povo. Nesse cenário de crescimento, um dos setores mais beneficiados foi o imobiliário. Nos últimos anos foram construídos muitos residenciais, de diversos padrões. Por ainda haver muitas áreas centrais disponíveis, o primeiro boom imobiliário de Arapiraca foi horizontal. Os loteamentos espalhados pela cidade se dedicavam à venda de lotes para a construção de casas populares, principalmente para financiamento pelo programa Minha Casa Minha Vida. Na outra ponta, o aumento da violência fez surgir muitos condomínios fechados, onde o público classe A da cidade canalizou seus investimentos.

Como é de se esperar de uma cidade onde, até pouco tempo, não havia curso de engenharia civil, sempre foram poucos os engenheiros da cidade, o que habituou a população a confiar a construção de suas casas a mestres de obras e pedreiros. Porém, no novo contexto dos condomínios de luxo, com projetos arquitetônicos cada vez mais arrojados, houve a demanda para as construtoras, com mão de obra qualificada, técnicas inovadoras e que conseguiam materializar os projetos dos sonhos de clientes e arquitetos.

As primeiras casas construídas nos condomínios foram, em geral, de quem conseguiu vender seu imóvel e investir na construção de um novo, ou de quem tinha capital disponível. Porém, com a crise econômica que iniciou em 2014, ficava cada vez mais difícil vender os imóveis. Em 2017, quando a Customize começou a se fixar no mercado da cidade, ainda sentia os vestígios dessa dificuldade de obter o capital por parte dos clientes.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Dentro das linhas de financiamento imobiliário fornecidas pelos bancos da cidade, existe uma voltada à construção das casas, conhecida como aquisição e construção. Nessa linha de financiamento, o cliente pode ter acesso a crédito para aquisição de um terreno e construção da sua casa, da forma que desejar. Apesar de parecer atrativa à primeira vista, essa linha nunca foi a preferida dos clientes, e a justificativa é a burocracia para ter acesso a esse recurso, maior tanto na etapa de aprovação do projeto, quanto durante a obra. Esse tipo de financiamento exige que o cliente tenha projeto arquitetônico da futura casa aprovado junto à Prefeitura, todos os projetos complementares (elétrico, hidrossanitário, entre outros) desenvolvidos por engenheiros e aprovados nos devidos órgãos fiscalizadores, o cronograma físico-financeiro da obra e o memorial descritivo, em que será descrito o tempo de execução da obra, com o detalhamento dos serviços que serão executados e o percentual de conclusão a cada mês, assim como o detalhamento de todos

os materiais que serão empregados na construção. O recurso é liberado aos poucos pelos bancos, mediante a construção das etapas da obra descritas no cronograma, comprovadas pela visita do engenheiro da instituição. Esse processo envolvido na liberação do dinheiro sempre afastou os potenciais clientes dessa linha de crédito. Foi exatamente nela que a empresa Customize viu a oportunidade de crescer e resolver o dilema de seus clientes, a falta do capital total para construir suas casas.

Com o programa ALI, a empresa fez uma pesquisa com os clientes, por meio da qual conseguiu validar o dilema previamente pensado; além disso, percebeu que poucos clientes conheciam a opção de financiamento aquisição e construção. Os que já conheciam reclamavam da burocracia associada ao crédito. Nesse contexto a empresa viu a oportunidade de introduzir em seu portfólio de produtos uma assessoria aos clientes que quisessem contratar o financiamento de aquisição e construção. Através da parceria com correspondentes bancários e remodelando alguns dos serviços já realizados pela empresa, eles conseguiam auxiliar o cliente desde captação do financiamento, até projetos necessários para a obra, aprovações junto aos órgãos competentes, execução da obra, acompanhamento das planilhas junto ao banco e todas as etapas necessárias para a construção da casa do cliente.

Desse modo, a para solucionar o problema do cliente, a empresa introduziu duas soluções. A primeira inovação teve como foco os ajustes necessários nos processos internos para que o serviço fosse prestado da maneira planejada. Já a segunda solução foi a oferta do novo serviço ao mercado. Ambas serão detalhadas a seguir.

Solução 1: Inovação em processos

Para que esse serviço fosse prestado com a qualidade que a empresa almejava, foram necessários ajustes internos dos processos da equipe técnica. A planilha de orçamento e cronograma exigida pelos bancos tinha um padrão próprio, diferente dos utilizados pela empresa. Dessa forma, a equipe teve que fazer treinamento para adaptar sua documentação aos padrões exigidos pelo banco. Além de precisar criar um setor responsável pelas aprovações junto aos órgãos competentes, que realizava as atividades junto a prefeitura, cartórios, entre outros. A exigência de todos os projetos complementares também adaptou os processos da empresa, que os fornecia através de parcerias com outros engenheiros ou desenvolvidos pela própria equipe. O fluxograma da Figura 1 ilustra a adaptação interna de setores e atividades para que o serviço fosse oferecido ao cliente.

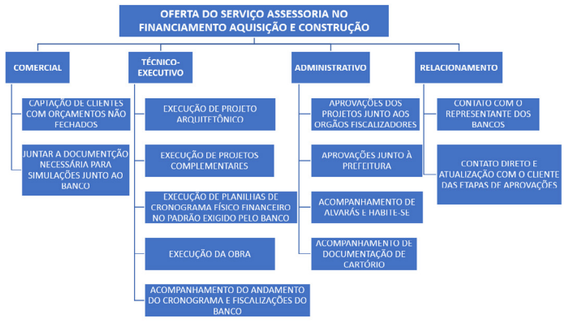


Figura 1 – Setores da empresa e atividades inseridas para oferta do novo serviço

Solução 2: Inovação em Serviços

O próximo passo seria divulgar aos clientes o novo serviço prestado pela construtora. No início a empresa resolveu testar um MVP do serviço em questão, para realizar as adaptações internas da empresa, bem como a parceria com os correspondentes bancários. Para isso, contactaram clientes que tinham orçamentos parados na empresa com a justificativa de falta de capital para colocar o projeto adiante. Esses clientes eram contactados, o novo serviço era apresentado e era oferecida uma

simulação gratuita do financiamento da sua casa, em que o único trabalho do cliente era fornecer seus documentos pessoais para análise do banco. Todos esses processos, até o início do MVP, foram acompanhados por meio do projeto ALI. Até então os empresários estavam tendo ótimos resultados: ao final do programa havia seis clientes interessados em dar prosseguimento à construção de sua casa, esperando apenas a aprovação do banco. Ainda nessa época, a empresa teve que realizar novas contratações para a equipe, já para suprir a demanda ocasionada por esse novo serviço.

A etapa dos pós-MVP não foi acompanhada pelo ALI, porém os passos foram planejados para que a empresa já estivesse organizada no momento de oferecer o produto em larga escala. O fluxograma apresentado na Figura 2 apresenta, de maneira resumida, as etapas que fizeram parte da introdução do novo serviço na empresa, com a metodologia do projeto ALI.

Figura 2 – Fases da modelagem do novo serviço da empresa

5. FECHAMENTO

O novo serviço oferecido impactou, de maneira substancial, o crescimento da empresa. Os clientes começavam a ver a possibilidade de realizar o sonho da construção de suas casas, e a empresa tinha seus tapumes espalhados por toda cidade, principalmente nos condomínios fechados de luxo, aumentando a visibilidade e se firmando como uma das maiores construtoras da cidade. A partir daí, o número de obras cresceu muito. Enquanto em todo ano de 2019 foram fechados três contratos de obras completas, até maio de 2020 foram 12 contratos, sendo 6 referentes ao novo serviço oferecido pela empresa. Além disso, a empresa reduziu a quantidade de reformas, seguindo o fluxo de grandes construtoras, que já não veem como mercado interessante as pequenas reformas, focando em obras maiores. O faturamento mensal também aumentou muito, bem como o número de funcionários da empresa, que segue crescendo. Na Tabela 1, Figura 3 e Figura 4 pode ser observado o desempenho da empresa ao longo dos anos.

Outro ponto importante para o sucesso da empresa foi o retorno, em 2020, a Maceió, cidade onde a construtora foi fundada. Os próprios clientes arapiraquenses começaram a contratar a construtora para intervenções na capital, além de indicá-los para amigos que lá residiam. A empresa passou a receber muitos pedidos de orçamentos para obras em Maceió e entorno, tendo firmado três contratos já em 2020. Essa expansão fez a construtora estabelecer sua sede na cidade, com equipe administrativa fixa de três funcionários.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quantidade de contratos de reforma fechados (unidade)	3	5	5	10 1	0	5
Quantidade de contratos de construção fechados (unidade)	0	1	3	4	3	12
Quantidade de clientes que tiveram documentação analisada pelo banco para financiamento aquisição e construção (unidade)	0	0	1	0	1	6
Quantidade de obras com financiamento aquisição e construção executadas (unidade)	0	0	1	0	1	6
Número de funcionários da empresa[1]	4	15 3	0	40 6	0	105
Média do faturamento mensal (R$)	R$ 5.000,00	R$ 33.000,00	R$ 65.000,00	R$ 80.000,00	R$ 110.000,00	R$ 400.000,00[2]

[1] Esse número representa os funcionários que empresa tem com carteira assinada, além desses há muitos terceirizados trabalhando nas obras.
[2] Previsão baseada no faturamento até maio/2020.

Tabela 1 - Indicadores da empresa ao longo dos anos

Figura 3 – Crescimento do faturamento da empresa

Figura 4 – Crescimento do número de contratos fechados

6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

A empresa teve seu primeiro contato com as soluções oferecidas pelo SEBRAE através do projeto ALI. Algumas soluções foram indicadas para a empresa. Através desse contato a empresa conseguiu participar do evento Dia do ALI, estando presente em sua primeira rodada de negócios, podendo oferecer seus serviços para as grandes empresas do estado.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Você tem algum processo para ouvir seus clientes?

2. Sabe mensurar seus indicadores e aplicar seus conhecimentos para fortalecer seu negócio?

3. Com as mudanças que acontecem no mercado, você sabe identificar as dificuldades dos seus clientes e realizar mudanças na empresa?

4. Quais experiências pode proporcionar aos seus clientes para fortalecer seu posicionamento no mercado?

09

CONDICIONAMENTO FÍSICO E SAÚDE EM TEMPOS DE CRISE: **COMO A ESCOLA CORPO SÃO CRIOU ESTRATÉGIAS PARA GERAR VALOR AO CLIENTE EM MEIO A UMA PANDEMIA**

AUTORA: RHAFAELLA KARLLA COSTA SANTANA DA SILVA

1. ABERTURA

A Escola Corpo São surgiu da união de três amigos de mesma formação e faculdade, movidos pela necessidade de trazer para o mercado uma didática diferente no segmento de educação física relacionada ao movimento. A empresa surgiu com o objetivo de educar as pessoas a terem um estilo de vida fisicamente ativa, mostrando como acontece esse processo e levantando a pauta dos males que o sedentarismo pode causar à saúde individual e coletiva. Tudo isso fez as pessoas entenderem a importância do movimento, colocando-o como prioridade e disciplina em suas vidas.

Um diferencial dessa empresa é ser uma escola e não apenas um espaço ou academia para prática de atividades físicas. Os sócios buscam, de fato, educar as pessoas para desenvolverem uma cultura do movimento corporal de modo que tenham autonomia para a prática desses movimentos e não sejam dependentes dos professores, levando uma vida fisicamente ativa.

O movimento orgânico trata de técnicas de reaprendizagem e aprendizagem motora de movimentos naturais. Com base nisso, a metodologia da escola é fundamentada no repasse de tarefas em que os alunos buscam recuperar as capacidades de se movimentarem livremente, baseados em experiências passadas e adquiridas dentro da escola. Tal metodologia é aplicável a qualquer ser humano, pois busca educar os indivíduos a levar uma vida fisicamente ativa e com autonomia, incluindo o movimento no seu dia a dia e fortalecendo a cultura do movimento.

Com apenas dois anos de atuação dessa empresa, o mundo se deparou com a pandemia do novo coronavírus, que obrigou diversos segmentos a interromperem seus atendimentos presenciais e repensarem o seu modelo de negócios. Dessa forma, em 2020 se tornou indispensável aos sócios da Corpo São a busca por uma nova estratégia que mantivesse a empresa viva e continuasse disseminando a cultura do movimento.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Há muitos desafios a serem enfrentados diante da gestão de um negócio e, diante de uma situação de crise, o cenário fica cada vez mais incerto. Face à situação brevemente citada na seção abertura, a empresa se deparou com o seguinte dilema: como manter o número de clientes e enfrentar a pandemia sem abalar o faturamento?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Escola Corpo São e o segmento de academias em Maceió

Segundo a pesquisa realizada por meio da ferramenta Radar Sebrae de Oportunidades, as academias apresentam baixo índice de mortalidade, tendo sido fechadas apenas duas empresas entre 2014 e 2018. Com relação à concorrência no bairro da Ponta verde (onde a escola está localizada), há alta saturação para esse tipo de negócio quando comparada a bairros semelhantes. Foram registradas 15 aberturas de empresas concorrentes, podendo assumir-se que essa atividade apresentava-se estável em bairros com classe de rendas similares.

Dados referentes a junho de 2018 (período em que foram coletados os dados pela ferramenta), na região próxima à Escola Corpo São havia outras 25 empresas com atividades de condicionamento físico registradas. Apesar da baixa taxa de mortalidade, diante da pandemia, nem todas conseguiram manter as atividades.

Pandemia do novo coronavírus e o processo de transformação digital das empresas

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae em 2020 acerca do impacto da pandemia do novo coronavírus nos pequenos negócios mostra que 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil tiveram mudanças no funcionamento, o que equivale a 31% do total de empresas e outras 10,1 milhões, ou 58,8%, foram forçadas a interromper as atividades temporariamente.

Um dos primeiros segmentos a serem atingidos pelas determinações de fechamento para coibir a disseminação do novo coronavírus foi o das escolas e academias de ginástica. Com a rotina da população alterada, muitas pessoas viram seu estilo de vida mudar completamente. Mas, tão importante quanto seguir as recomendações para prevenção do novo coronavírus, é manter o bem-estar mesmo em períodos de isolamento. Estudiosos da área obtiveram resultados comprovados de que a prática de exercícios faz bem para o corpo e para a mente, trazendo muitos benefícios para a saúde.

Alguns setores sofreram tanto quanto as academias diante dessa pandemia do novo coronavírus. Inúmeras unidades fechadas, planos cancelados e incertezas sobre o retorno das atividades normais obrigaram tal segmento a encontrar novos meios para sobreviver.

Essa crise obrigou empresas a acelerarem a transformação digital, e com a Escola Corpo São não foi diferente. Foi preciso agilidade para ajustar o modelo pensando em soluções digitais. Com reuniões semanais do Projeto ALI, foi notável a velocidade na qual os sócios inovaram e conseguiram reinventar seu modelo de negócios para manter a empresa ativa. Para validar o processo de inovação iniciado na participação do Projeto ALI, no auge da pandemia em 2020, os empresários realizaram algumas interações junto aos seus clientes com o intuito de reunir informações sobre necessidades, principais dificuldades e motivação deles para iniciar as atividades do Produto Mínimo Viável (MVP, na sigla em inglês).

O resultado das interações permitiu descobrir qual era o job to be done que deveria ser atendido: os clientes desejavam melhorar a qualidade de vida por meio de exercícios não repetitivos. E foi a partir disso que as estratégias utilizadas para fortalecer a cultura do

movimento orgânico foram desenvolvidas com intuito de manter a qualidade de vida dos seus alunos, mesmo em meio a uma pandemia global.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

A pandemia da covid-19 fez o mundo deixar de lado a rotina tradicional e adaptar-se à nova realidade durante o isolamento social. Pensando nisso, a Escola Corpo São passou a ofertar atividades para promover o movimento orgânico de forma online e adaptada aos lares. Para muitos, a prática de atividades físicas é um refúgio mental, permitindo mudança no foco dos pensamentos, auxiliando na regulação do humor e no controle das emoções. Indivíduos fisicamente ativos tendem a ter diminuição na tensão e ansiedade que o momento provoca.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Solução 1: Área de conhecimento: relacionamento com os clientes

De portas fechadas, as academias encontraram na tecnologia e na criatividade grandes aliadas para manter a vida ativa e o bem-estar dos seus alunos. Disponibilização de materiais para prática de exercícios em casa e a definição de pacotes de treino online foram formas de segurar o faturamento da empresa com a prestação de serviços e ainda manter a clientela por perto.

Figura 1 – Kit Casa

Com o intuito de manter a rotina de exercícios dos alunos o mais perto do normal possível, sem pôr a saúde em risco, a Escola Corpo São disponibilizou kits de treino para que seus clientes mantivessem a vida ativa no conforto de suas casas.

A iniciativa dos kits é um complemento aos treinos que já estão sendo passados para que os alunos se mantenham em movimento por meio de transmissões ao vivo pelas redes sociais. Foram disponibilizados 18 kits para os alunos, entregues em horário marcado e devidamente higienizados. Cada kit contém dois acessórios: um tatame de EVA de 50cm e uma bola de tênis.

O tatame de EVA é um acessório versátil utilizado para diversas atividades físicas. De forma acessível e prática, ele permite conforto e leveza durante a prática de exercícios no chão, ou seja, o aluno não precisa se deitar no chão duro e receber a friagem do contato. Além disso, o chão ou tapete não são nada confortáveis e podem causar danos a coluna, joelhos e, até mesmo, pés. Por isso, a recomendação é usar sempre um colchonete adequado para a prática dos exercícios.

A bola de tênis é utilizada para automassagem durante a preparação para início do treino, aprontando os tecidos corporais de forma biológica para criar uma consciência corporal, visto que, ao passear com a bola de tênis pelo corpo, o aluno costuma despertar a sensibilidade em pontos que até então poderiam ser considerados imperceptíveis durante o treino. Dessa forma, o aluno pode iniciar o treino com o seu corpo mais relaxado e preparado para os movimentos que serão propostos.

Além disso, a automassagem com a bola de tênis permite que as pessoas tratem as próprias dores, sejam nas costas, sejam nos pés, nas pernas, nos braços ou no pescoço. Serve para aliviar a tensão acumulada nos pés, sendo indicada principalmente para quem tem a musculatura da planta do pé bastante rígida e para quem costuma usar sapatos de salto alto. Tal tensão muscular pode aparecer por estresse e ansiedade, sintomas esses que foram intensificados devido a situação pandêmica a qual o mundo está passando.

Essa estratégia permitiu que a empresa continuasse com seus alunos engajados participando das aulas, com o apoio remoto e permitindo que toda a família pudesse participar das aulas nesse período de isolamento. Por isso, adotar uma forma mais saudável de viver faz com que seu corpo e mente estejam em sintonia, promovendo um estado de espírito mais feliz bem como um corpo mais saudável e são.

QUEBRANDO PARADIGMAS E MIGRANDO PARA O AMBIENTE DIGITAL

Solução 2: Área de conhecimento: inovação em modelo de negócios

No dia 18 de março de 2020, devido ao decreto de isolamento social estabelecido pelo governo de Alagoas, a Escola Corpo São teve que fechar as portas para a atendimento físico. Porém, com a incerteza do cenário futuro, foi necessário buscar estratégias de posicionamento digital para manter a Escola viva e seus alunos ativos.

Além de disponibilizar kits de treino em casa, como primeira estratégia, a Escola Corpo São definiu um calendário inicial e temporário de aulas através de transmissões ao vivo, conhecidas como lives, na rede social Instagram.

Figura 2 – Aplicativo TecnoFit

Analisando que não seria justo os clientes pagantes terem o mesmo acesso apenas às aulas disponibilizadas para os seguidores do Instagram que não pagam a mensalidade da Escola, a equipe decidiu disponibilizar os treinos apenas num aplicativo de exercícios. A preocupação com os clientes permaneceu em primeiro lugar, o que fez com que a equipe entrasse em contato com todos os clientes para incentivar a cultura do movimento em casa e informar a nova modalidade de treino.

A importância de proporcionar e incentivar uma alternativa para a prática de exercícios em casa é grande, pois colaboram não só para manter uma vida ativa, mas também contribuem para a saúde mental.

Mesmo com a disponibilização dos treinos online e gravados, a estrutura de custos se mantinha alta e era um desafio a ser superado pela empresa, pois as aulas presenciais particulares dos alunos foram totalmente encerradas por causa da pandemia. Para tentar solucionar isso, vendo que as aulas online estavam dando resultado positivo no faturamento, os empresários decidiram entregar o ponto físico que estava alugado e voltar todos os esforços às aulas digitais. Isso possibilitou reduzir custos, permitindo que o faturamento a partir do mês de abril fosse 100% investido na inovação desenvolvida: aulas online.

Figura 3 – Planos Corpo São Digital

Para monetização dessas aulas, foram criados planos intitulados como Corpo São Digital, que podem ser mensais, trimestrais ou semestrais. Na modalidade mensal, o aluno pagará o valor de R$ 150 para ter acesso aos treinos durante um mês. No plano trimestral, R$ 135 mensais durante três meses. No semestral, R$ 125 mensais durante seis meses. Os treinos são disponibilizados na plataforma todas as segundas, quartas e sextas-feiras.

A partir da aplicação das estratégias levantadas no Programa ALI e do encerramento do espaço físico, a empresa reduziu 81% dos seus custos, mas não diminuiu o número de alunos, superando inclusive o faturamento referente ao mês de fevereiro/2020.

5. FECHAMENTO

Segundo um dos sócios, Ícaro Raphael, a participação da empresa foi muito importante e permitiu perceber vários pontos que muitas vezes passavam despercebidos. O acompanhamento aconteceu num momento em que a mudança e a adaptação foram mais que necessárias para não deixar a empresa morrer. Analisando os resultados pelas ferramentas, ele afirma que foi surpreendente. "O agente responsável pelo acompanhamento demonstrou ser muito atencioso e sempre muito solícito, algo superimportante para alcançar os resultados", afirma.

A principal lição aprendida e mencionada por Ícaro foi que "é possível inovar mesmo sem ter muitos recursos, desde que você tenha pensamento criativo e busque entender mais sobre os processos da sua empresa e a jornada do seu cliente". O engajamento e a dedicação podem fazer toda a diferença.

Um dos desafios futuros da Escola Corpo São é ampliar o seu tamanho de mercado, conquistando novos alunos, consequentemente melhorando o seu faturamento e fortalecendo a cultura do movimento. Vale ressaltar também que atender às expectativas do mercado no período pós-pandemia não será nada fácil, pois novas demandas poderão surgir, e as modificações na situação econômica tanto do país quanto do mundo exigirão muito mais da empresa o uso da inovação como meio para lidar com as incertezas e encontrar oportunidades para o negócio.

6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

O Sebrae busca auxiliar o pequeno empresário na melhoria dos negócios em escala nacional, com programas e outros serviços oferecidos para que consigam atingir seus objetivos e construam um ambiente mais favorável na gestão com melhores resultados.

O Projeto Agente Local de Inovação, uma solução do Sebrae, tem como proposta de valor possibilitar que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadores, de maneira acelerada. As empresas participantes do Projeto podem utilizar as ferramentas de gestão da inovação para ampliar os seus resultados internos, como desempenho do negócio, produtividade ou redução de custos; e externos, como aumento do número de clientes e ampliação do mercado de atuação. O Radar da inovação, no contexto da metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI, tem a função de medir o grau de maturidade de um pequeno negócio para desenvolver soluções inovadoras aos seus clientes.

Em sua análise inicial, a Escola Corpo São foi diagnosticada com um perfil inovador iniciante, com nota menor que três tanto nas práticas de inovação, quanto nos resultados, configurando assim um estágio inicial do processo de inovação e com poucas práticas implementadas.

Devido ao engajamento da empresa, após os seis meses de acompanhamento no projeto, na análise final do Radar da Inovação, a empresa conseguiu, de fato, ofertar uma solução de sucesso para o mercado, agregando valor para os seus clientes, o que permitiu que a empresa evoluísse, alcançando

um perfil inovador de impacto com boas práticas de gestão da inovação implementadas e com alcance representativo para o negócio, melhorando os níveis em 11 vertentes da ferramenta, como demonstra o gráfico abaixo.

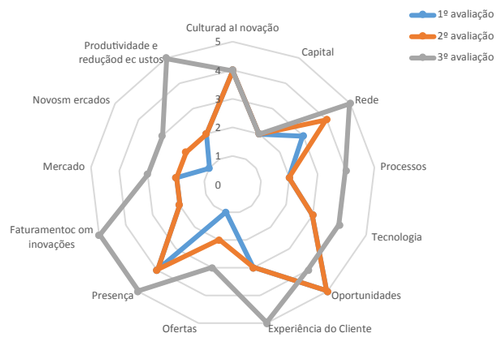


Gráfico 1 – Radar da Inovação Escola Corpo São

Sendo assim, com a aplicação das soluções trabalhadas no Projeto ALI, a Escola Corpo São conseguiu reformular o seu modelo de negócio através da transformação digital, reduziu seus custos e conseguiu manter (e superar) o faturamento mesmo em meio à situação de pandemia, em que muitas empresas acabaram encerrando as atividades.

É importante ressaltar que, com a participação no Projeto ALI, muitas empresas tiveram excelentes resultados ao longo do ciclo 2019/2020. Levando em consideração as métricas utilizadas nessa metodologia, com a Escola Corpo São não foi diferente, pois conseguiu sair de um estágio inicial para estágio de impacto devido a dedicação, esforço e aplicação das estratégias desenvolvidas durante o acompanhamento. Uma empresa, em seis meses, conseguir evoluir o seu grau de maturidade do estágio inicial para o estágio inovador de impacto é excelente exemplo e que faz jus a um dos debates acerca da inovação: não é preciso ser gênio da tecnologia nem ter bilhões de investimento; é possível inovar sabendo usar da melhor forma os recursos que estão ao alcance e acima de tudo pensando em melhorar a vida do cliente.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Como entender as mudanças no mercado e identificar as tendências no segmento de academia no período pós-pandemia?

2. Como maximizar os resultados utilizando os recursos já existentes?

3. Como a busca por conhecimento pode impactar a resolução de problemas empresariais?

4. Quais ações podem ser executadas visando à captação de novos clientes?

5. Qual a importância do processo de transformação digital para a sobrevivência dos pequenos negócios?

10

BELEZA E ESTÉTICA MASCULINA: **COMO ENTENDER AS REAIS NECESSIDADES DO CLIENTE E APRIMORAR A SUA EXPERIÊNCIA?**

AUTOR: ALTAMIR WASHINGTON DE MORAES LIMA

1. ABERTURA

Eliezer Ferreira, 32 anos, alagoano, natural de Palmeira dos Índios, começou sua jornada profissional trabalhando em uma empresa do segmento de alimentação no estado de São Paulo. Sempre motivado por buscar mais autonomia para a sua carreira, encontrou no empreendedorismo uma forma de se realizar profissionalmente.

Ao voltar para Alagoas, um amigo propôs a abertura de um negócio. Nesse momento, Eliezer, por observar que o mercado masculino estava cada vez mais interessado em ambientes mais refinados e direcionados para as suas demandas, aceitou a proposta e investiu na construção de uma barbearia. Assim nasceu a Barbearia do Chef, em 2017, focada em atender os homens que buscavam aumentar sua autoestima cuidando da aparência com produtos e serviços especializados em cabelo, barba e estética masculina. A localização da barbearia foi um dos seus principais pontos positivos, pois funciona próximo a um grande shopping da cidade, o que impulsiona o número de potenciais clientes passantes pelo local.

A empresa oferta diversos serviços voltados para o mundo masculino, desde barbearia e manicure, procedimentos de estética até produtos de beleza focados nos cuidados do homem com a barba, o cabelo e o corpo. Até o primeiro semestre de 2019, contava com quatro barbeiros que atendiam todos os dias da semana, em horários previamente agendados.

Eliezer sempre manteve contato próximo com o SEBRAE e estava frequentemente buscando cursos, capacitações e consultorias. O empreendedor conheceu o Projeto Agentes Locais de Inovação através das redes sociais e descobriu nele uma maneira de superar um dos seus principais desafios como empresário: entender a visão do cliente sobre os seus produtos e serviços e como aprimorá-los.

Em 2019, a partir das primeiras atividades no Projeto ALI, o empreendedor e sua equipe estruturaram um processo de interação com os clientes e realizaram entrevistas que trouxeram informações confiáveis sobre as necessidades dos clientes da barbearia. Dentre as principais respostas dos questionários destacaram-se “falta de tempo” e “desconforto na espera pelo serviço”. O que acontece na operação dos negócios desse segmento – e causa essa percepção nos clientes – é que alguns não têm o hábito de agendar o atendimento previamente. Por isso, em função dos horários de alta demanda, o tempo de espera pela disponibilidade do barbeiro pode aumentar, o que gera o desconforto identificado nas interações com os clientes.

A princípio, Eliezer pensou em algumas melhorias pontuais para a empresa, como aumentar a força de produção ou modificar o layout do negócio, mas logo percebeu que o dilema em si demandava soluções mais robustas, inovadoras e que estivessem diretamente ligadas à experiência do cliente.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Após analisar as respostas das interações com os clientes, a equipe do negócio se deparou com um grande dilema: como aprimorar a experiência do cliente e minimizar o seu desconforto durante o tempo de espera pelo atendimento?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

As tendências de consumo do segmento de beleza e estética

A internet, os aplicativos e as novidades tecnológicas que surgiram nos últimos anos mudaram a forma como as pessoas se relacionam e transformaram diversos padrões de beleza no mundo todo. Com o aumento da conexão entre os indivíduos, a preocupação com a aparência também se intensificou. Quebrando alguns paradigmas sociais e culturais, os homens também foram fisgados pela preocupação com a beleza.

Diferentemente dos estereótipos cultuados na sociedade até pouco tempo atrás, o homem moderno se sente livre para buscar formas de cuidar cada vez mais da sua aparência. Uma breve pesquisa no Instagram, realizada na data deste estudo, sobre os termos #barbershop #barbearia #barberlife #barba e #cabelomasculino apresentou um resultado de mais de 65 milhões de publicações. Esse número representa a relevância do universo da beleza masculina enquanto mercado de consumo.

Alguns estudos já apontam que o comportamento dos homens, com relação à busca por informações sobre tratamentos estéticos e cuidados com a beleza, pode ser comparado ao das mulheres. Segundo um levantamento feito pela Associação Brasileira de Clínicas e Spas, o público masculino já representa mais de 30% dos clientes de negócios desse segmento. Além disso, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE identificou que o público masculino está adquirindo um número cada vez maior de produtos e serviços especializados, como sessões de redução de medidas, limpeza facial, cremes para rejuvenescimento e diminuição de marcas de expressão, entre outros.

Para os pequenos negócios, o mercado de consumo de produtos e serviços ligados a beleza e estética se apresenta como grande oportunidade, pois apresenta um fator positivo para a estrutura de receita das empresas: a recorrência. Isso acontece pela frequência com a qual os produtos e serviços são demandados pelos clientes, uma vez que esses cuidados estão diretamente relacionados à higiene pessoal.

O mercado da beleza e estética masculina

O consumo de produtos de cuidados com a beleza e a estética é elevado no Brasil e contribui de maneira bastante positiva no mercado doméstico e nas exportações. O país ocupa o quarto lugar no ranking mundial de vendas de itens de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), ficando atrás somente de Estados Unidos, China e Japão, segundo o relatório "Panorama do Setor 2019" publicado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC).

Com relação à América Latina, o Brasil ocupa o primeiro lugar do ranking, registrando uma participação de 48,6% nas vendas de itens dessa categoria, o que representa cerca de 30,3 bi de dólares. No que diz respeito ao mercado masculino de beleza e estética, em 2017 o país ocupava a segunda colocação no ranking com uma marca de 6,2 bi de dólares e participação de 13% nas vendas do setor, o que representa crescimento acumulado de 69,7% nos últimos cinco anos, número bem acima da média global, que foi de 26%, segundo a Euromonitor.

Ainda segundo o relatório da Euromonitor, dentre os principais itens consumidos pelo público masculino, destacam-se as fragrâncias (US$ 16,17 bi), os produtos para barba (US$ 14,49 bi) e os desodorantes (US$ 8,81 bi), que compõem os três primeiros itens no ranking global de produtos por categoria.

No Brasil, o cenário ainda é um pouco diferente: as fragrâncias (US$ 3,67bi) permanecem em primeiro lugar, mas os produtos para barba (US$ 0,93bi) trocam de posição com os desodorantes (US$1,55bi) e passam a ocupar a terceira colocação. Isso aponta para um mercado nacional ainda pouco explorado por barbearias e centros de estética voltados para a beleza masculina, porém com bastante potencial de consumo.

A Barbearia do Chef e o segmento da beleza em Maceió. Segundo um relatório divulgado pela ferramenta Radar Sebrae de Oportunidades, as empresas do segmento de beleza e estética em Alagoas enfrentam uma série de desafios e lutam contra uma alta taxa de mortalidade, que corresponde a 39%. Ainda assim, o saldo entre as empresas abertas e fechadas tem sido positivo e tem revelado uma tendência no crescimento do número desses negócios em 7%, segundo o mesmo estudo do Sebrae.

Até abril de 2020, existiam em Maceió um total 2.955 salões de beleza e mais de 10.000 empresas complementares a esse segmento, que são aquelas que atraem o potencial cliente para o negócio e ainda ajudam a identificar padrões de consumo, segundo um levantamento também realizado através do Radar Sebrae de Oportunidades.

Figura 1 – Visão geral do mercado de salões de beleza em Maceió

Um desses negócios é a Barbearia do Chef, que foi fundada em 2017 e conta com uma estrutura com cinco barbeiros e dois atendentes, localizada no bairro Mangabeiras e oferece produtos e serviços voltados para a beleza e estética masculina e para algumas demandas pontuais do público feminino.

Para validar o processo de inovação iniciado pela empresa em sua participação no Projeto Agente Local de Inovação em 2019, a equipe do negócio

interagiu com os clientes, com o intuito de reunir informações sobre as experiências dos clientes com relação ao mercado da beleza e estética e quais dificuldades enfrentavam quando utilizavam serviços e produtos desse segmento.

A partir dessa interação, foi identificado que mais de 80% dos clientes entrevistados não pontuavam questões ligadas diretamente aos produtos e serviços das empresas que já frequentaram, mas sempre apontavam para características mais ligadas a estrutura física do negócio, forma de agendamento e utilização dos serviços, disponibilidade de horários e desconforto durante o período de espera pelo atendimento.

Partindo da premissa de job to be done (JTDB), que defende que inovar é oferecer algo que ajude o cliente a alcançar determinado progresso através de uma solução não convencional, o empresário chegou à conclusão de que a experiência do cliente, desde o momento em que ele entra no ambiente da barbearia até a finalização do seu serviço, é mais importante do que a disposição dos móveis, o layout da empresa ou a disponibilidade do barbeiro. E foi a partir disso que ele começou a buscar formas de aprimorar a experiência do cliente e ainda agregar valor aos seus produtos e serviços.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Para entender o contexto das soluções inovadoras, é importante observar a definição desse termo. Para o Projeto Agente Local de Inovação, assim como para o Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a definição de solução inovadora se baseia no conceito do Manual de Oslo, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que diz que a inovação pode ocorrer na forma de implementação de um processo novo ou melhorado, na criação de um novo produto ou serviço, ou ainda na elaboração de novas práticas de marketing e novos modelos de negócio.

Com base na metodologia do Projeto ALI, as empresas participantes podem utilizar as ferramentas de gestão da inovação para ampliar os seus resultados internos, como desempenho do negócio, produtividade ou redução de custos, e externos, como aumento do número de clientes e ampliação do mercado de atuação. Tudo isso baseado na implantação de inovações na solução atual, no modelo de negócios, nos processos ou no desenvolvimento de uma nova solução.

No caso da Barbearia do Chef, após avaliar as informações coletadas nas interações e na experiência da equipe no relacionamento com os clientes, as soluções desenvolvidas foram baseadas no lançamento de um novo produto, que foi a cerveja artesanal exclusiva da Barbearia, em parceria com a empresa Alagoana Beer, e na criação de um novo modelo de negócios, a partir da aquisição do atual centro estético Espaço da Patroa, o que ampliou a participação da empresa através do alcance de novos públicos e da oferta de produtos e serviços complementares. As duas soluções inovadoras, aliadas a outras estratégias do negócio, e o aumento da demanda em função da sazonalidade, fizeram com que o faturamento da empresa aumentasse em cerca de 25% no primeiro mês após serem ofertadas para os clientes.

Unindo os cuidados com a beleza e o entretenimento

Solução 1: Área de conhecimento: inovação em produto

Uma pesquisa realizada pela empresa americana Kantar revelou que a cerveja está aumentando sua participação na vida dos brasileiros. Até 2018, a bebida já alcançava cerca de 63% dos domicílios no país. Reunindo informações de pesquisas como essa e sabendo dessa verdadeira paixão dos brasileiros pela cerveja, o empreendedor, em parceria com um amigo e cliente assíduo da Barbearia, decidiu apostar no lançamento de um novo produto: uma cerveja artesanal exclusiva.

Durante o segundo semestre de 2019, a cerveja artesanal da Barbearia do Chef foi produzida, lançada, testada e aprovada pelos clientes da empresa. Um ponto importante na construção desse produto foi a atenção dada à produção artesanal, o que conseguiu gerar um sabor encorpado que agradou ao paladar dos clientes. Além disso, no rótulo do produto, os empreendedores utilizaram uma estratégia de storytelling, pois, além de levar as marcas das duas empresas, ele conta também um pouco da história do negócio, sua proposta de valor e seu diferencial no mercado como forma de aproximar o público através da identificação.

Até o lançamento deste estudo, o produto continuava sendo comercializado e já havia rendido frutos bastante positivos para o negócio. Nos primeiros três meses de comercialização, foram vendidas cerca de 100 unidades da cerveja artesanal exclusiva, que sozinha já representa mais de 4% do faturamento do negócio. Vale ressaltar também que o lançamento impulsionou a visibilidade da empresa nas redes sociais, pelo compartilhamento de fotos contendo o produto, dos reposts das publicações da empresa e da marcação do perfil do negócio no Instagram.

Olhando para um público novo e complementar

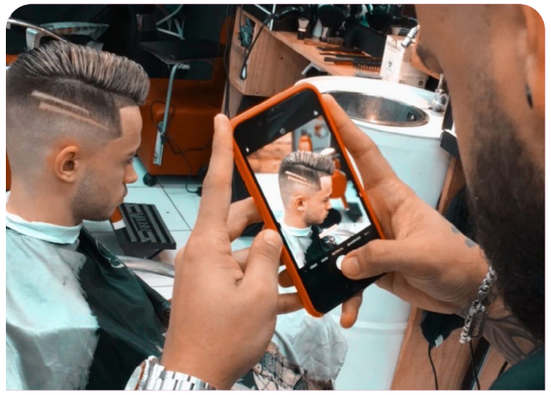
Solução 2: Área de conhecimento: inovação em modelo de negócio

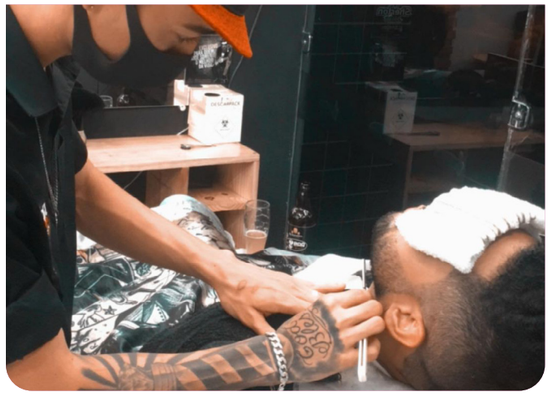
Ao lado da Barbearia do Chef funcionava um outro centro estético, que era voltado para o público feminino e oferecia uma série de serviços ligados aos cuidados com a beleza e procedimentos para redução de medidas. Em novembro de 2019, durante uma conversa informal, a empresária do centro de estética comentou que, por motivos pessoais, estava avaliando a venda da empresa. Eliezer, atento às oportunidades, enxergou ali uma maneira de ampliar o alcance do seu negócio e ainda criar um atrativo para a barbearia a partir da comodidade e da oferta de produtos e serviços complementares para os clientes da barbearia, que poderiam ir com suas parceiras utilizar as soluções do centro de estética.

Após a aquisição da empresa, o empreendedor realizou algumas mudanças no layout do negócio e no seu posicionamento de mercado, criando estratégias de marketing e promoções que vincularam a Barbearia do Chef ao atual Espaço da Patroa. Com esse investimento em um novo negócio, Eliezer conseguiu ampliar a sua cartela de clientes e impulsionar os resultados da Barbearia, que teve aumento de 16,5% no número de atendimentos, somente no primeiro mês de funcionamento do Espaço da Patroa, passando de 741 clientes atendidos para 863, no período de 30 dias. Além disso, o Espaço da Patroa realizou 222 atendimentos no mesmo período após as mudanças estratégicas e as ações marketing em conjunto com a Barbearia.

5. FECHAMENTO

Diversas atividades foram realizadas pela empresa antes da sua participação no Projeto ALI,





algumas apresentaram bons resultados, outras nem tanto. Os números positivos alcançados com as soluções desenvolvidas são decorrentes, em grande parte, da cultura de inovação estabelecida na empresa e incentivada pelo empreendedor que preza pelo ciclo "tentativa-erro-aprendizado", isso ajudou muito a derrubar barreiras entre a equipe da empresa e o público bem como facilitou as interações com os clientes, permitindo uma melhor captação dos insights de oportunidades que basearam as soluções inovadoras.

Além disso, aprender a observar o comportamento dos clientes e a entender qual o progresso desejado por eles também foi uma atividade crucial no processo de inovação. Após todo o aprendizado adquirido ao longo dos oito meses de acompanhamento, a empresa se sente ainda mais preparada para ouvir cada vez mais o seu público com o intuito de criar soluções diferentes que tragam resultados positivos para o negócio, ao mesmo tempo que agregam valor a experiência do cliente.

No início do ano de 2020, enquanto este estudo estava sendo finalizado, a Barbearia enfrentou uma série de dificuldades para continuar no mercado, em decorrência da crise causada pela pandemia da covid-19. Diante do novo cenário de negócio, fica para a empresa, como desafio para o futuro, a necessidade de entender o novo perfil de consumo de seus clientes e de adaptar as suas atividades para atender às expectativas do mercado, que surgirão no momento pós-pandemia e exigirão ainda mais que os negócios utilizem a inovação como um meio para lidar com as incertezas e aproveitar as oportunidades.

6. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

Com a participação no Projeto Agente Local de Inovação, a empresa identificou a necessidade de implantar diversas mudanças na estrutura organizacional, ampliou a sua atuação junto à rede de parceiros, analisou novas oportunidades para inovar e ingressou em um novo mercado.

À medida que as reuniões iam sendo realizadas e a empresa avançava na metodologia do Projeto, a visão do empresário se ampliava. Com a aplicação das ferramentas de interação com clientes, foi possível observar o comportamento do público da Barbearia e perceber as necessidades existentes; com a construção do Diagrama de Forças, ficou mais evidente qual era o progresso desejado por esses clientes; na formulação da proposta de valor, o empresário pôde definir de maneira estratégica quais as entregas de valor que a empresa efetuava para os clientes, que ficaram mais evidentes a partir da construção e validação do MVP; e a partir da definição do modelo de negócio, as questões "de que forma?", "para quem?" e "com o quê?" esclareceram como a empresa atua e se posiciona no mercado.

Grande parte dessas mudanças trouxe resultados positivos e aprendizados para a empresa. Podem ser citados como exemplo o aumento do número de clientes atendidos em decorrência da atuação com um novo segmento de mercado e o aumento de faturamento proveniente das novas soluções lançadas que agregaram valor aos produtos já existentes e otimizaram a experiência do cliente durante a utilização do serviço na Barbearia.

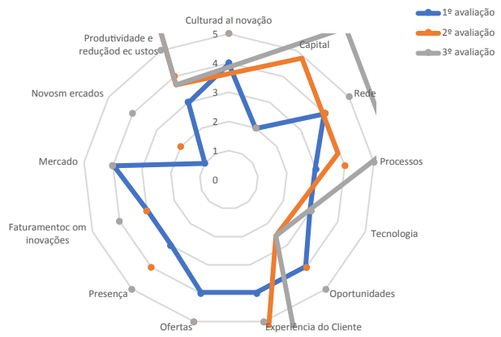


Figura 2 – Barbearia do Chef (Radar de Inovação)

Além de participar do Projeto ALI e desenvolver as atividades que ajudaram a entender as demandas do cliente e formular as soluções inovadoras, o negócio teve ainda uma avaliação do seu Índice de Maturidade em Gestão, com o consultor credenciado ao Sebrae Sacha Passos, por meio de um questionário que avaliou as práticas relacionadas a liderança, estratégias, relacionamento com clientes, participação na sociedade, resultados alcançados e gestão de pessoas, de processos e do conhecimento.

As análises e indicações do consultor foram essenciais a fim de ampliar ainda mais a visão do empreendedor sobre os passos necessários para otimizar o desempenho do negócio e alcançar resultados desejados não somente com as ações de inovação, mas também com áreas correlatas, como finanças, marketing e pessoas, que são tão importantes para o bom funcionamento da empresa e contribuem para o desenvolvimento correto da gestão da inovação.

7. PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Como entender as mudanças no mercado e identificar o progresso que os clientes desejam?

2. Quais produtos ou serviços complementares podem agregar valor a um negócio?

3. De que forma uma empresa pode proporcionar experiências diferentes para os clientes?

4. Como mensurar os resultados provenientes das ações de inovação?

SEBRAE

A força do empreendedor brasileiro

CANAIS SEBRAE
www.sebrae.com.br/alagoas
0800 570 0800

@sebraealagoas
/sebraealagoas
@sebraealagoas
/sebraealagoas
82 99999-5519