

CASOS DE SUCESSO ALI EM ALAGOAS

EMPREENDEDORISMO
QUE TRANSFORMA



Introdução

Toda empresa sonha com sucesso, aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro. E, se existe uma palavra que pode contribuir com tudo isso, essa palavra é: inovação. A palavra que já traz ação em sua escrita, porque é com movimento que se muda o passado. Mas como inovar?

Como buscar algo novo diante do que já está sendo feito e muitas vezes parece o melhor a se fazer? Como se diferenciar? Muitas perguntas que permeiam a mente de empreendedores que ficam entre cruzar o limite do seguro e se arriscar ou permanecer na zona de conforto e obter os mesmos resultados. Mas nem sempre inovar é risco, muitas vezes é mais arriscado permanecer gerando os mesmos resultados.

Nas próximas páginas você encontrará casos de sucesso do SEBRAE, onde empreendedores encontraram em nossos agentes locais de inovação (ALI), o auxílio para responder a essas questões. Você conhecerá histórias de empreendedores que inovaram e mudaram a direção, que acreditaram no novo, que mudaram o processo de produção, desenvolveram novos métodos, transformaram a gestão, comercializaram novos produtos, fizeram mais com menos recurso, potencializaram a competitividade. Boa Leitura.



Sumário interativo

1. A INFLUÊNCIA DA GESTÃO EMPRESARIAL NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA BISCOITO CASEIRO D'LICIA.....	4
2. A INOVAÇÃO ATRAVÉS DO PATRIMÔNIO CULTURAL ALAGOANO: UMA FONTE CRIATIVA PARA O SEGMENTO MOVELEIRO.....	9
3. A INOVAÇÃO COMO SOLUÇÃO NO MERCADO DE JOIAS EM MACEIÓ.....	13
4. RESTAURANTE MAR & CIA: INOVAR COM BASE NO APRIMORAMENTO CONTÍNUO.....	17
5. COMO A ANÁLISE CONTÍNUA DOS PROCESSOS E A IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES DA PISEBEM A LEVARAM AO DESTAQUE DE MELHOR EMPRESA DO SEGMENTO COMÉRCIO DO BRASIL.....	20
6. IRREVERÊNCIA E INOVAÇÃO. COMO INOVAR EM UMA LOJA MODELO DE REDE DE FRANQUIAS.....	25
7. EXPANSÃO DE MERCADO: UM ESTUDO DE CASO DA MATIZ FARDAMENTOS E BORDADOS.....	28
8. CRESCENDO NUM MERCADO COMPETITIVO EM MEIO A CRISE: O CASO DA BOA PIZZA.....	32
9. DA BUSCA POR CLIENTES À ABERTURA DE SUA PRIMEIRA FILIAL: A TRAJETÓRIA DO O PASSAPORTE PARA AUMENTAR SUAS VENDAS EM MAIS DE 30%.....	35
10. AÇÕES DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO DA ANÁLISE SAÚDE PALMEIRA DOS INDIOS/AL.....	38
11. ENFRENTANDO OS DESAFIOS E CRESCENDO COMO UMA MICROEMPRESA SUSTENTÁVEL.....	41
12. A INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS QUE LEVOU A ANÁLISE ASSESSORIA CONTÁBIL A RECEBER O PRÊMIO DE MELHOR EMPRESA PARA SE TRABALHAR EM ALAGOAS.....	45
13. CRESCI! COMO PROFISSIONALIZAR MINHA GESTÃO E PADRONIZAR MEUS PROCESSOS?.....	49
14. A CRISE QUE IMPULSIONA A MUDANÇA: CLÍNICA INTEGRADA DE SAÚDE BUCAL - CIS.....	53
15. AMPLIAÇÃO MERCADOLÓGICA: COMO AUMENTAR A PRESENÇA DE MERCADO ATRAVÉS DA SISTEMATIZAÇÃO DA INOVAÇÃO.....	56
16. O DESAFIO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA COM O PERFIL TÉCNICO.....	60
17. SANTUÁRIO MODA ÍNTIMA: CRESCI, E AGORA? COMO PROFISSIONALIZAR MINHA GESTÃO?.....	64
18. O IMPACTO DE AÇÕES DE BAIXO CUSTO NOS RESULTADOS OBTIDOS POR EMPRESA DO SETOR DE MODA ÍNTIMA.....	68
19. EXPANSÃO E NOVOS HORIZONTES: O CASE DE SUCESSO DA ILLA SORVETES APÓS PARTICIPAÇÕES NA FEIRA DO EMPREENDEDOR.....	72
20. EMPRESA MARCELO FERRAGEM: INOVAÇÃO COM FOCO NA QUALIDADE, A BASE PARA REPOSICIONAR O NEGÓCIO FRENTE AO MERCADO DE SÃO MIGUEL DOS CAMPOS-AL.....	75
21. INOVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO PARMEGIANNO PAJUÇARA.....	81
22. A CONCRETIZAÇÃO DE UM SONHO: DISDRAL - A BUSCA DA MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS.....	86
23. CASO BAR DO DELEGADO: COMO CAPTAR E FIDELIZAR CLIENTES ATRAVÉS DE INOVAÇÕES DE PROCESSOS?.....	89
24. INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE COLCHÕES.....	92
25. GESTÃO DE ESTOQUES DA M C MARQUES DISTRIBUIDORA: COLABORADORES INTEGRADOS E CLIENTES SATISFEITOS.....	95
26. IPANEMA CONSTRUÇÕES: TRADIÇÃO E INOVAÇÃO NO CENTRO DE MACEIÓ.....	100
27. LAYOUT DE SABORES: ESTUDO DE CASO DO RESTAURANTE TOMATE CAQUI.....	104
28. GALERIA DESTAK MAGAZINE: A LIDERANÇA VOLTADA À INOVAÇÃO.....	107
29. ORGANIZAÇÃO SIMPLES E DE BAIXO CUSTO EM UMA LOJA DE ARTIGOS PERSONALIZADOS.....	112
30. CASO LINDA MARIA SHOES: COMO CAPTAR CLIENTES E POTENCIALIZAR AS VENDAS?.....	115

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO EMPRESARIAL NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DA BISCOITO CASEIRO D'LÍCIA

AUTORA: FABRÍCIA DE ASSIS FERREIRA

1. ABERTURA

A Biscoito Caseiro D'Lícia é uma empresa de pequeno porte do setor alimentício, localizada na cidade de Penedo, interior de Alagoas. Com o objetivo de ocupar o seu tempo, fazendo algo lucrativo, a empresária Ângela Malta iniciou a produção de comida congelada, mas com o passar do tempo, muitos restaurantes e pessoas físicas passaram a concorrer no mesmo segmento e então Ângela decidiu inovar e identificou o mercado de biscoitos artesanais com receitas de família. Em meados de 1997, iniciou a produção de biscoitos artesanais na cozinha de sua residência, com o apoio de apenas duas funcionárias, que eram suas empregadas domésticas.

Com receitas de sua mãe Maria Judith, a produção de biscoitos era pequena, em torno de 10 pacotes / dia, foi comercializada nos mercadinhos de Penedo, onde Ângela tinha

conhecimento com seus gerentes. Ao longo do tempo, a demanda de clientes foi aumentando, e então novas receitas foram desenvolvidas pela própria Ângela. Em 1999, decidiu iniciar a comercialização de biscoitos em Maceió, nas grandes redes de supermercado, mas se deparou com um entrave: ausência de nota fiscal. Então, a empresa formalizada deu início as suas atividades, saindo da cozinha da residência com apenas 8m², para a garagem que foi reformada. Atualmente (2018) a empresa está instalada num terreno vizinho a sua residência, com uma área total de 1300 m² e conta com um quadro de 39 funcionários.

Com muita determinação e espírito empreendedor, Ângela conseguiu cadastrar seus produtos nos principais supermercados da capital Maceió, para tanto, foi necessário apoio financeiro, como a empresa era pequena, não tinha acesso a

créditos em bancos, então seu esposo, Antonino Lemos deu a ajuda financeira necessária para o desenvolvimento da empresa. A medida que a empresa foi crescendo, Ângela começou a sentir dificuldades na gestão do negócio, visto que gostava e ainda gosta de estar na produção. Eis que surgiu o dilema, como profissionalizar a gestão da empresa e inovar sem comprometer a capacidade produtiva? Foi quando seu filho Alexandre Malta decidiu trabalhar na empresa e desenvolver o negócio.

2. DILEMA

Como inovar em uma empresa e profissionalizar sua gestão sem interferir em sua capacidade produtiva?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Entre 2010 e 2016 o fatura-

mento da indústria de alimentação no Brasil cresceu cerca de 81%, passando de R\$ 274,6 bilhões para R\$ 497,3 bilhões, com base nesses dados, a taxa de crescimento médio da indústria de alimentos brasileira está em torno de 11,5% ao ano.

Independente da crise, o segmento de biscoitos cresce no país, as pessoas tendem a saborear e conhecer sabores e marcas diferentes, porém sem fugir do tradicional. Os resultados numéricos apresentados pelo segmento alimentício indicavam um crescimento no consumo de biscoitos, e aumento da competitividade.

Com isso, foi necessário a alternativa de continuar investindo na profissionalização dos funcionários, gestão e inovação da empresa, além da padronização dos processos para continuar em crescimento acompanhando o mercado.

A inovação é o aproveitamento de uma novidade com a finalidade de gerar valor e assegurar retorno financeiro, sendo um dos principais modos de uma organização alavancar a sua competitividade. De acordo com pesquisas feitas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), os gestores brasileiros têm se conscientizado (e estão sendo sensibilizados) quanto à importância da introdução da cultura de inovação em suas empresas, e abraçando práticas inovadoras para o incremento de produtos e processos. Essa situação ocorreu devido à nova consciência sobre o assunto, uma vez que a inovação não é mais considerada como, simplesmente, tecnologia de alto custo, e sim, como uma condição que pode potencializar novos modos de produção e comercialização de bens e serviços.



Figura 1 - Prateleiras abastecidas com Biscoitos Caseiros D'Lícia no supermercado Walmart

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

SOLUÇÃO 1

Profissionalização dos funcionários Área de conhecimento: Pessoas

Devido ao crescimento da empresa, Ângela e Alexandre começaram a investir na profissionalização dos funcionários, através de diversas consultorias em parceria com o Sebrae e outros parceiros, nas áreas de BPF, POPs, Gestão de Inovação, entre outros, padronizando e agilizando seus processos para melhor atender os seus clientes.

Conquistaram os mercados de Penedo e Maceió inicialmente, seus produtos logo chegaram a Aracajú e em seguida Recife e Salvador. Atualmente são mais de 700 pontos de vendas dentre os principais compradores varejistas do mundo. Os Biscoitos Caseiros D'Lícia podem ser encontrados nas prateleiras das grandes redes de supermercados, como Walmart/Bompreço, Extra, Pão de Açúcar, G Barbosa, dentre outros.

A produção que inicialmente era

de 10 pacotes / dia, atualmente é de 3000 pacotes /dia, permanecendo manual, artesanal e sem conservantes, garantindo o sabor de seus produtos no decorrer dos anos. A empresa gera 39 empregos diretos na fábrica, onde todos são previamente selecionados e treinados em Boas Práticas de Fabricação.

SOLUÇÃO 2

Implantação do MEG e Gestão da Inovação Área de conhecimento:



Figura 2 - Processo de empacotamento e pesagem dos biscoitos

organização e inovação

O MEG (Modelo de Excelência em Gestão) da FNQ, tem o objetivo de estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e

evolução de sua gestão. Possuem 8 Fundamentos da Excelência: liderança, estratégias e planos, pessoas, processos, clientes, sociedades e resultados. A adoção do MEG faz com que a empresa alcançasse melhorias em seus processos e produtos, foco em resultados, aumento da produtividade, competitividade e credibilidade, melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho, maior compartilhamento de infor-

planilha orçamentária desenvolvida na empresa que controla as contas e o caixa, além do controle de produtividade diária, satisfação e reclamação dos clientes. Existem programas de geração de cobrança bancária com boletos, pagamento de funcionários e fornecedores. Alguns clientes (grandes redes de supermercado) possuem sistemas que tiram pedidos automaticamente e transmitem via internet diretamente no portal. A

foram adquiridos 3 furgões para as entregas no pequeno varejo e ampliação do universo de clientes.

A empresa possui implantada a gestão de inovação, onde foi realizado uma consultoria que engloba as 13 dimensões do radar da inovação, dentre elas: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Atualmente, possuem um programa denominado fábrica de ideias, onde os colaboradores tem total liberdade para apresentarem soluções viáveis e lucrativas para a empresa, que garantam melhorias dos processos e redução de custos, as ideias escolhidas são premiadas financeiramente pelos gestores da empresa, além de bonificação por metas alcançadas. Para os clientes, disponibilizaram um SAC, onde expressam suas opiniões, reclamações e elogios, sempre com um feedback da empresa para solucionar os problemas relatados pelos clientes.

Ainda na Gestão de Inovação, a empresa lançou novos sabores de biscoitos recentemente, realizou análises laboratoriais para acrescentar informações sobre os alérgicos, alterou embalagens para a Copa 2014, e vem constante-



Figura 5- Treinamento da consultoria AAPPCC e Boas Práticas de Fabricação

çados, trouxeram para Ângela e Alexandre a coragem para que arriscassem mais, o principal objetivo da empresa é atingir novos mercados (Sudeste e restante do Nordeste), além da exportação de seus produtos, para isso, estudam maneiras de como garantir a qualidade e sabor dos seus produtos por mais tempo sem a adição de conservantes, mantendo a característica artesanal dos biscoitos.

Em parceria com o Sebrae, a empresa investiu na profissionalização dos funcionários, participando de diversas consultorias via Sebraetec: Boas Práticas de Fabricação [norma geral que desenvolve e controla Procedimentos Operacionais Padronizados (POP's) em indústrias do setor alimentício visando segurança alimentar], ABRE para alteração de logomarca e embalagem para exportação, Redesign dos rótulos temáticos para Copa 2014, Gestão da Inovação, Análises Laboratoriais, Atualização do AAPPCC e BPF. Além de diversos cursos proporcionados pelo Sebrae, Participação no programa ALI, Participação em feiras do segmento em São Paulo, Recife, Aracajú e Maceió.

Com o atual modelo de gestão e a dedicação de seus gestores, a empresa vem conquistando diversos prêmios desde 2004, onde foram finalistas no Prêmio Qualidade Alagoana Micro e Pequenas Empresas, mas não levaram o troféu, como aprendizado, adotaram o questionário utilizado na avaliação do prêmio como "manual de gestão da qualidade", e desde então vem dado certo. Em 2005, conquistaram o 1º lugar na categoria indústria e receberam o troféu, além disso, receberam o reconhecimento nacional



Figura 3- Caminhão para realizar entregas em outras cidades

mações, entre outros benefícios. Esse Modelo de Excelência foi implantado pela empresa, e consequentemente aumentou os seus resultados no mercado em que está inserida.

Com a padronização dos processos, a empresa conseguiu aumentar de maneira eficiente sua produção e reduzindo custos, passando de 10 pacotes/dia para 3000 pacotes/dia, ampliação do espaço e quadro de funcionários. A administração da empresa é totalmente informatizada, com programas de controle de estoque, controle financeiro, emissão de pedidos e notas fiscais específicas para cada empresa.

Passou a contar com uma

logística de distribuição foi organizada de forma tal que apenas um caminhão faz as entregas em todos os clientes quinzenalmente, além da vantagem da localização geográfica da cidade de Penedo permitir esse processo. Em 2017,



Figura 4- Furgão para realização de entregas locais

mente melhorando seus insumos para garantir a qualidade dos seus produtos. Possuem marca registrada e procuram alavancar sua marca sempre utilizando em propagandas na TV, rádios, eventos, veículos e redes sociais. Atualmente, a D'Lícia tem implantando o Programa de Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle [AAPPCC] e atende a Norma Internacional IFS Global Market Food.

Além das soluções listadas

Fabricação], realização de análises microbiológicas, análises de glúten e lactose em seus produtos, participação em clínicas tecnológicas e inscrição no Prêmio Nacional da Inovação.

5. FECHAMENTO

A decisão de cuidar da gestão da empresa aliada a inovação, mudou radicalmente a estrutura da empresa, possibilitando ótimos resultados ao longo dos anos. A produção e as vendas aumentaram consideravelmente desde o início da empresa, além da padronização dos processos e ampliações estruturais. Alexandre acredita que se não fosse investido na gestão e inovação da empresa, não teriam passado pela crise em 2014.

Apesar do sucesso alcançado, o principal problema relatado pelos gestores da empresa, tem sido o aumento e criação de tributos, que impedem novos investimentos e o crescimento do negócio no País, a paixão pelo empreendedorismo e a constante atualização no mercado, fazem com que os gestores não desistam de investir no seu negócio, sempre valorizando a importância de ouvir e atender os clientes da melhor maneira possível.

Os bons resultados alcan-



Figura 6- Visita da Clínica Síntese a empresa, em parceria com o Programa ALI

acima, ainda foram adotadas ações de marketing digital, através da inserção da empresa nas redes sociais e atualização do site, aumentando assim a interação com os clientes, atualização do Plano AAPPCC e BPF [Boas Práticas de

da qualidade, oferecido pelo MBC em Brasília no ano de 2006. A conquista se repetiu em 2006 quando a empresa ficou em 1º lugar na categoria Indústria recebendo o Prêmio Qualidade Alagoana da Micro e Pequena Empresa 2006 concorrendo com 225 empresas. Os dirigentes voltaram a Brasília para receber o “Reconhecimento Nacional da Qualidade” oferecido pelo MBC em Março de 2007. Devido ao regulamento, a empresa não pode participar do prêmio por dois anos (2007 e 2008). Em 2009, voltou a concorrer e venceu mais uma vez na categoria indústria. O prêmio foi unificado nacionalmente e recebeu o nome de Prêmio MPE Brasil. Em março de 2010 os dirigentes foram a Brasília receber o “Reconhecimento Nacional da Qualidade” oferecido pelo MBC.

Em 2015, A D’Lícia voltou a concorrer o prêmio MPE com 2417 empresas e, mais uma vez, ficou em 1º lugar na categoria Indústria. Em março de 2016 os dirigentes voltaram a Brasília receber o “Reconhecimento Nacional da Qualidade” oferecido pelo MBC.

Em 2017, a empresa recebeu o prêmio banco do Nordeste da Micro e Pequena Empresa e o Prêmio Estadual da Qualidade, na categoria 125 pontos, promovido pelo Movimento Alagoas Competitiva.

Por fim, os dirigentes agradecem todas essas vitórias a todos que compram seus produtos (consumidores finais), aos seus clientes (supermercados, padarias, delicatessens, lojas de conveniências e hotéis) aos seus fornecedores, aos seus colaboradores que se empenharam ao máximo para tal conquista e ao Sebrae pelas parcerias realizadas nesses anos de trabalho.



Figura 7- Colaboradores capacitados com seus certificados em mãos



Figura 8- Premiações da Biscoitos Caseiros D'Licia

6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO



1. O que colaborou para agravar o dilema da empresa?
2. Quais os elementos chaves para a solução do dilema da empresa?
3. A implantação do MEG e da Cultura da Inovação na empresa, foi de fundamental importância para chegarem ao patamar em que se encontram atualmente?

02

A INOVAÇÃO ATRAVÉS DO PATRIMÔNIO CULTURAL ALAGOANO: UMA FONTE CRIATIVA PARA O SEGMENTO MOVELEIRO

AUTOR: ERIVALDO MATOS

1. ABERTURA

A Aky Estofados Customizados é uma empresa com uma identidade expressiva em seus produtos, mas somente o Sr. Manoel da Silva, nascido em Ibateguara, na Zona da Mata alagoana, sabe o que enfrentou quando chegou a Maceió em 1986 para trabalhar em uma empresa reformando estofados. Ele não imaginava que aquele seria o começo de uma jornada que envolvia habilidades além do conhecimento técnico que o empresário possuía. Ao abrir sua empresa, Manoel da Silva teve de se tornar empreendedor, gestor e maior representante do seu próprio negócio.

Reformando estofados, Manoel percebeu que em breve poderia abrir seu próprio empreendimento. Foi então que, em 1993, nasceu a Aky Estofados Customizados. Na informalidade até o ano de 2009, a empresa surgiu com o objetivo de reformar poltronas e estofados. Com a formalização, Manoel conheceu uma série de capacitações que eram necessárias ao desenvolvimento de sua empresa e também passou a fazer parte dos projetos voltados para o segmento de móveis desenvolvidos em Maceió.

No entanto, em 2015, quando

muitos segmentos de mercado estavam sentindo os impactos da redução de demanda ocasionada pela crise econômica, Manoel viu suas oportunidades de mercado irem abaixo com a redução de compras no segmento moveleiro. Afinal, a empresa precisava ter uma saída para não fechar as portas junto com outros empreendimentos do mesmo segmento. Porém, a empresa viu uma chance de salvar a si mesma quando percebeu que havia um valor indefinido embutido na identidade de seus produtos.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Durante seu desenvolvimento como empresa, a Aky Estofados Customizados passou por períodos de baixas vendas, mas nada que se comparasse ao que praticamente todo o mercado brasileiro sofreu durante o ano de 2015. Quando uma crise econômica atinge um país de forma tão aguda, os consumidores acabam se sentindo pressionados pela inflação, aumento do desemprego e, conseqüentemente, a queda da renda, o que acaba por reduzir



o poder de compra e muda os hábitos de consumo de boa parte da população.

Móveis e estofados acabam tendo sua prioridade reduzida (chegando a ser considerados produtos supérfluos) num período em que os consumidores lutam para manter o consumo de produtos básicos as suas vidas. Assim, o mercado moveleiro sofreu uma queda de R\$ 1,3 bilhão no ano de 2016 em comparação com 2015, já os postos de trabalho tiveram retração de 6% em igual período, entretanto, no intervalo entre 2012 e 2016, a queda foi de 12,6% na geração de empregos.

Um cenário econômico assim revela a falência de várias empresas, fato que a Aky Estofados Customizados viu de perto em seu segmento quando diversos empreendimentos começaram a fechar suas portas na cidade de Maceió. A empresa já vinha fazendo alguns trabalhos com uma estamperia diferenciada no mercado alagoano, mas isso não foi suficiente. As vendas seguiam abaixo do nível satisfatório para o negócio seguir em frente.

Durante sua evolução como empresa, a Aky Estofados Customizados teve Manoel da Silva como grande responsável pela gestão do negócio, hoje compartilhada com a gerente Fernanda. Manoel queria que a empresa obtivesse destaque dentro do mercado, ele precisava aprender como desenvolver seu negócio dentro da cidade de Maceió. Através de alguns contatos e consultorias dentro da sede do SEBRAE/AL e da Casa da Indústria – AL, a moveleira teve sua participação garantida em alguns projetos coletivos. Tanta informação nova como parcerias desenvolvidas levaram a empresa a repensar o design de seus produtos de forma a torná-los mais inovadores. Porém, num cenário onde apenas peças



Figura 2 - Coleção de móveis inspirada no Quilombo dos Palmares

mais tradicionais tinham venda garantida com alguns clientes, a inovação desenvolve uma situação arriscada para a empresa funcionando como um “tiro no escuro” que poderia tanto lançá-los em novos clientes como dificultar a existência da própria empresa.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

A parceria de Manoel com o SEBRAE/AL e a Casa da Indústria – AL foi o fator chave para o empresário perceber o quanto era necessária a capacitação técnica em gestão como fonte de desenvolvimento para o negócio. Em pouco mais de dois anos, a gerente Fernanda enumera a sequência de capacitações técnicas pela qual a empresa passou:

- 1) Oficina: Técnicas de Vendas
- 2) Oficina: Atendimento ao Cliente
- 3) Curso: gestão estratégica de vendas na medida
- 4) Ciclo: Como inserir minha empresa na internet

- 5) Marketing Pessoal e Profissional
- 6) Gestão de Pessoa em Equipe
- 7) Coaching Leader
- 8) Gestão Financeira

Através dos conceitos técnicos aprendidos nas capacitações, vimos os conhecimentos sobre a gestão do negócio se desenvolverem no empresário e serem aplicados na empresa. O próprio empresário, numa entrevista concedida durante o ano de 2017, descreve os efeitos do conhecimento em seu negócio “Fui me capacitando e conhecendo a estrutura de uma empresa de verdade, ao ‘pé da letra’. Começamos pela Consultoria 5S e, até hoje, recebemos consultorias sempre com o foco no melhoramento e aprimoramento de todos os processos, dos nossos produtos, da matéria-prima, do layout de fábrica e do direcionamento de produtos”.

Diante do dilema de seguir com a inovação de produtos ou se manter com modelos mais tradi-

Figura 3-
Poltronas EGG, Swan,
Tulipa e Luis XV



cionais, o empresário tem uma oportunidade muito grande de se manter no mercado através de projetos ousados que, além do mais, incentivam a criação de parcerias com outros empresários do ramo. O resultado das primeiras parcerias representou uma produção que versava entre mercadoria e obra de arte: uma coleção de móveis temáticos sobre o Quilombo dos Palmares.

A empresa acabou desenvolvendo peças que tinham como matéria prima produtos elaborados dentro da própria cultura alagoana. As cadeiras produzidas pela Aky Estofados Customizados contam com o bordado filé do Inbordal; o couro da tilápia da Estação Cangaço, no Rio São Francisco e até a fibra de banana da Associação

Mulheres de Fibra, do município de Maragogi. A partir daí, foi aberta uma oportunidade de marketing

enorme para empresa causada pelo fato da identidade alagoana ser matéria prima de móveis com um design diferenciado dentro do mercado alagoano.

Segundo o empresário, de 2009 até os dias de hoje, a Aky Estofados Customizados já recebeu cerca de 20 consultorias do Sebrae, em diversas áreas. Dentre as principais ações realizadas pela empresa nessa nova etapa de seu funcionamento, pode-se destacar:

- Novos móveis e estofados com identidade voltada para cultura alagoana
- Registro da Propriedade Intelectual de produtos desenvolvidos pela empresa.
- Site da empresa em versão bilíngue funcionando desde março de 2016
- Criação ações de marketing digital em redes sociais

- Participação em feiras e eventos do segmento moveleiro
- Cursos, Consultorias e Palestras referentes à melhoria da Gestão
- Marketing televisivo através de parcerias de fornecimento de peças para cenários.
- Consultoria em 5S
- Segmentação do negócio em segunda empresa prestadora de serviços, a Aky Reformas.

A partir destes novos modelos protegidos com identidade visual diferenciada, a empresa seguiu participando de eventos como a Pan Design e a Casa Cor (ambos em São Paulo) e os Jogos Paralímpicos (2016) no Rio de Janeiro. Já fora do país, houve a exposição de peças de uma coleção temática expostas no Salão Internacional do Móvel de Milão, na Itália. Em entrevista à Agência

Sebrae de Notícias (2017), Manoel alega a importância de ter seus produtos expostos em eventos tão grandes do segmento moveleiro “Foi só começar a me dedicar mais e participar de feiras e eventos como esses que os negócios alavancaram. A partir disso, aprimoramos nossos produtos e passamos a atrair um público diferenciado. No início, eu fazia tudo sozinho. Depois, a empresa foi crescendo, e hoje temos seis colaboradores, entre atendimento e produção, com serviço em dois espaços, um no bairro da Ponta Verde e a Aky Reformas no bairro do Jacintinho”.

Hoje, a Aky Estofados articula a obtenção do Registro de Proteção à Propriedade Intelectual do novo modelo de cadeira que será preparada para exportação e será o primeiro projeto produzido em série pela empresa. A Aky Estofados Customizados mais uma vez mostra que tem a inovação como base, principalmente produzindo peças que carregam a identidade alagoana e a divulgam para clientes de diversos lugares do mundo que poderão conhecer e sentir a cultura alagoana de perto com modelos peculiares; onde o design e identidade ímpares destes móveis agregam um valor enorme ao negócio fazendo com que a empresa se destaque com uma identidade expressiva em seus produtos no mercado em que atua.

O programa de Agentes Locais de Inovação (Programa ALI/SEBRAE/AL) vem ajudando a empresa principalmente no registro do desenho industrial de suas peças, sobre o serviço recebido, o empresário afirma “O ALI tem o conhecimento sobre inovação direcionado às empresas, e isso só veio a agregar valor com o conhecimento e o desejo que eu já tinha. Ele trouxe a didática, os projetos e as informações que,

juntos, contribuem com a prosperidade do negócio. Eu não tinha informações de como patentear um produto, por exemplo, e quais caminhos seguir para não fazer a coisa errada. Isso já foi uma orientação do meu agente. Por isso que eu digo, com muito orgulho, que o atendimento do ALI na Aky Estofados é formidável, e veio para me ajudar a fazer a composição do produto final em termos de informação e valor” (2017).

Através do investimento em inovação de produto e a constante capacitação do empresário e sua equipe, a Aky Estofados Customizados se converteu em um verdadeiro exemplo de luta pela sobrevivência no mercado, onde muitas esperanças foram depositadas na busca pelo conhecimento, ousadia na realização de projetos e, principalmente, por buscar primar uma existência bem mais aberta a parcerias do que preocupada com a livre concorrência.

4. FECHAMENTO

Para se manter em um mercado cada vez mais competitivo, a Aky Estofados Customizados reconheceu a tempo que precisava investir na inovação de produtos e melhorar seus processos produtivos, além de se relacionar de uma maneira agregadora com seus concorrentes.

A prova do sucesso neste último aspecto é que Manoel da Silva é diretor do Arranjo Produtivo Local (APL) do segmento moveleiro desenvolvido pela Casa da Indústria – AL e que tem por objetivo viabilizar diversos projetos que solidifiquem o mercado moveleiro no estado de Alagoas e expandam as fronteiras para a circulação de móveis e estofados alagoanos por todo o mundo.

A empresa está preparada para dar seus primeiros passos em exportações. Agora, uma série de

novos desafios se abrem para que a Aky Estofados Customizados tenha sucesso em sua missão de levar a cultura alagoana além das fronteiras do nosso país.



5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância da inovação para a sobrevivência da empresa?
2. A capacitação em gestão é capaz de mudar o ambiente empresarial?
3. Até que ponto parcerias podem ser importantes para a sobrevivência de um negócio?
4. Qual a melhor solução para se manter no mercado num período de crise econômica?
5. Cite cinco características essenciais para ser um bom gestor.

03

A INOVAÇÃO COMO SOLUÇÃO NO MERCADO DE JOIAS EM MACEIÓ

AUTORA: GESIKA DEVA DE ARAÚJO MATIAS

1. ABERTURA

A Versátil Joias é uma empresa que foi idealizada por uma equipe com muita experiência no mercado de joias, com o comprometimento em trazer produtos de qualidade para seu público que, com design diferenciado, enalteçam a beleza e promovam o bem estar das pessoas.

Focada no comércio de joias em ouro, a loja foi aberta em fevereiro de 2012, criada por Cícero Carvalho – que já possuía uma fábrica de joias no Estado de São Paulo – a qual passou a ser a fornecedora principal de produtos para a Versátil Joias. Acostumado com o modelo de negócio utilizado por joalherias em São Paulo, o empresário decidiu abrir a empresa no 5º andar de um prédio comercial no bairro da Jatiúca, na cidade de Maceió, Estado de Alagoas.

Sofrendo desde o início pela sua localização pouco acessível, o empresário e seus colaboradores precisaram buscar alternativas viáveis para alcançar seu público alvo, chegando a passar por dificuldades em períodos de baixa sazonalidade e pouco fluxo de clientes. O que poderiam fazer para sanar as adversidades?

Em maio de 2016, houve a contratação de um novo gerente, Antônio Vinícius de Carvalho Vasconcelos, que solicitou a adesão da empresa ao Programa



Figura 1- Versátil Joias onde podemos observar parte da loja, com suas vitrines e balcão de atendimento.

ALI, do SEBRAE. Assim, junto ao gerente, iniciou-se a busca por ações de inovação, bem como de gestão, que pudessem alavancar a empresa e fazer com que seus clientes em potencial pudessem perceber a qualidade e diferencial dos produtos oferecidos.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Mais que símbolo de status, joias podem ser artefatos lucrativos. Os critérios que precificam uma loja – ou seja, define o quanto ela vale – são diferentes nos mercados de penhor e nas joalherias. Nos primeiros, contam mais o peso da

peça e a composição do metal. Já no segundo, há um valor de mercado mínimo e máximo, que varia conforme uma série de parâmetros. No Brasil, as peças mais vendidas são em ouro 18 quilates, que possui 75% do metal, ligado a outros componentes em sua formulação. Porém, o mercado da prata está em grande crescimento, tanto que a Caixa Econômica Federal (único operador de penhor de bens) introduziu, em dezembro de 2012, a opção de objetos com o metal como garantia para o penhor (extraído do site www.alagoas24horas.com.br – Como lucrar com o mercado de joias – acessado

em 10/01/2018).

O comércio de joias e relógios é um setor de mais de 4 bilhões de dólares e com cerca de 14 mil empresas estabelecidas. O mercado brasileiro, de joias e relógios, inclui peças em ouro e metais preciosos e apresentou 83% de taxa de sobrevivência em 2014. Durante o período de crise, a venda de alguns artigos de luxo, como é o caso das joias, tem resistido. Apesar deste mercado não estar em ascensão, as projeções para o futuro ainda são muito boas. Além disso, com a facilidade que vemos hoje - de se comunicar através de redes sociais -, é mais fácil expandir as vendas e não se concentrar em apenas uma região ou cidade.

Pensando justamente na ascensão do negócio, implementou-se ações que atraíssem clientes atuais e potenciais. Assim, contando com muita pesquisa e total dedicação dos colaboradores da empresa, Vinícius Vasconcelos (Gerente), Valdriana Carvalho (Vendedora) e Anderson Arce (Design gráfico), iniciou-se procedimentos de marketing que pudessem envolver, cada vez mais, o seu público alvo na tentativa de contornar o fato da localização da empresa ser inacessível -, se situa em um prédio comercial onde a maioria das salas são ocupadas por clínicas, consultórios e escritórios de contabilidade ou advocacia.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Para solucionar o problema encontrado, iniciamos as ações através da realização de consultorias de Web Designer (onde foi criado o site institucional da empresa), Planejamento Estratégico (onde conseguimos definir quais seriam a Missão, Visão e os Valores empregados pela empresa) e Mídias Sociais (com dicas e informes sobre quais as tendências do Marketing Digital na atuali-

dade). Posteriormente, realizamos o Registro da Marca da empresa no INPI e o cadastro da empresa no Google Meu Negócio. A empresa foi selecionada para participar de um projeto de extensão com a Universidade Integrada Tiradentes- UNIT, assim, foram clientes modelo de uma turma do curso de Publicidade e Propaganda, onde se construíram campanhas publicitárias para a Versátil Joias (a empresa recebeu, sem custo algum, inúmeras campanhas por parte dos alunos, desde spot para rádio, postagens para redes sociais até vídeos para veiculação em TV e telemídia). Com a implementação de todas essas realizações a empresa conseguiu aumentar o número de seguidores no Instagram de 136 para 9.256, ampliando conseqüentemente o número de clientes.

Além das ações citadas, realizamos a construção do modelo de negócio da empresa- CANVAS.



Figura 2- Visita do analista do SEBRAE Nathanael Carrêra à empresa Versátil Joias, sendo recebido pelo empresário Cícero Carvalho (à esquerda) e pelo gerente Vinícius Vasconcelos (à direita).

Houve a criação de páginas em mídias sociais, e intensificação de ações promocionais, propagandas em redes sociais, criação de novos cartões, embalagens e

panfletos de divulgação. Ainda, os colaboradores têm buscado decorar as vitrines da loja com diferentes temas (de acordo com as datas comemorativas), no intuito de sempre inovar e surpreender seus consumidores pelo belo visual. Houve, ainda, a realização de pesquisa de satisfação com clientes através de whats app (por ter sido identificado como o meio de comunicação mais eficiente entre a empresa e seus usuários), e a realização de alguns eventos que possibilitaram maior visibilidade para a loja, como a Semana do Ouro e Coquetel de Aniversário da Loja (eventos que conseguiram atrair um grande número de compradores e alavancar o faturamento mensal da empresa). Na Semana do Ouro, foram realizadas ações de troca de peças usadas em ouro por uma porcentagem de desconto na aquisição de joias novas da loja, já no Coquetel de Aniversário da Loja,

escolhiam as joias de sua preferência e ainda recebiam 20% de desconto em compras e brindes da loja.

Algumas outras ações ajudaram a aproximar a Versátil Joias e seus clientes, como a aquisição



Figura 3- Grande fluxo de clientes durante evento "Coquetel de Aniversário Versátil Joias", realizado no mês de maio de 2017

de maquiagem Moderninha, o que possibilitou o crescimento das vendas realizadas por vendedores externos e parcerias com órgãos e entidades de classe, tais como OAB, COREN, CRO E CRP (que consiste em fornecer até 25% de desconto para clientes associados a esses convênios).

Prezando pela capacitação e treinamento de seus colaboradores, a empresa tem estimulado a participação em cursos, como Qualidade no Atendimento ao Cliente, Aprender a Empreender, Oficina de Inovação e Divulgação da Empresa, bem como em eventos de gestão

empresarial, tais como: Café e Negócios do SEBRAE, Feira do Empreendedor e Seminário Desafios do Crescimento (parceria entre SEBRAE e HSM). A participação em cursos e eventos tem auxiliado no aumento do networking, possibilitando possíveis parcerias.

No último semestre de 2017, foi possível realizar a contratação de um novo colaborador, focado em Marketing, Design e Publicidade, que tem auxiliado a empresa na realização das campanhas promocionais e de marketing, além da oferta de produtos em prata, que não eram ofertados anteriormente e que por ter valores mais acessíveis do que joias em ouro, possibilitou a inserção da empresa em um novo nicho de mercado.

4. FECHAMENTO

Com a aplicação de todas as ações realizadas durante o acompanhamento à Versátil Joias, além de outras ações implementadas na rotina diária da empresa, foi possível aumentar significativamente o faturamento, bem como a rotatividade de clientes dentro da loja. Hoje, a empresa conta com uma cartilha de clientes bem maior do que antes da implementação das ações propostas junto ao Programa ALI.

O gerente Vinícius Vasconcelos afirmou que cresceu muito, profissionalmente, desde que iniciou o acompanhamento e aproximou a

empresa do SEBRAE. Considerando que sua formação é em Direito, e ele não tinha experiência em gestão empresarial, foi necessário buscar soluções em negócios e treinamentos para se capacitar. Assim, sua participação em palestras, cursos e eventos, e todo o direcionamento oferecido pelo Programa ALI foi de grande importância para que ele se inserisse nesse meio.

Finalizando, Vinícius afirma que é necessário ser muito paciente quando se lida com comércio, uma vez que muito depende do mercado e da situação econômica atual do Estado e do país, e não somente do que é realizado pelos dirigentes de um negócio. Portanto, existe uma grande necessidade de buscar e colocar em prática ações de inovação na rotina da empresa para conseguir sair do usual.

O faturamento mensal da empresa que até abril de 2016 não ultrapassava 20 mil reais, em 2017 chegou a alcançar 35 mil reais mensais.

5. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE/ PARCEIROS

O acompanhamento do Programa ALI à Versátil Joias foi de extrema importância, uma vez que coincidiu com a chegada de um novo gerente à empresa, que não possuía experiência em gestão empresarial. O SEBRAE, portanto, possibilitou a busca por conhecimento através dos cursos de "Qualidade no atendimento ao cliente", "Aprender a empreender", "Divulgação da empresa" e "Oficina de Inovação". Também houve apoio através das



Figura 4- Empresário Cícero Carvalho e gerente Vinícius Vasconcelos com suas famílias, comemorando o sucesso de um dos eventos realizados pela empresa



Figura 5 - Visita do Programa ALI à Versátil Joias: Maria das Graças (consultora sênior responsável pela empresa), Gesika Matias (ALI responsável por atender a empresa), Vinicius Vasconcelos (gerente da Versátil Joias) e Sheille Oliveira (ALI em visita à empresa)

consultorias de Web Design, Planejamento Estratégico, Mídias Sociais e CANVAS, e participação nos eventos Café e Negócios, Feira do Empreendedor e Seminário Desafios do Crescimento, todos organizados pelo SEBRAE.

Como desafio futuro, o empresário Cícero e os colaboradores afirmam que o principal seria o crescimento da empresa em meio às incertezas acerca da situação econômica que o país vem enfrentando e que tanto influenciam o poder de compra de seu público alvo. Manter a continuidade da empresa em determinado patamar já alcançado, mesmo nos meses de maior escassez de vendas é uma luta diária.

Existem planos futuros, como por exemplo, a abertura de um quiosque da Versátil Joias em um dos shoppings da capital, possibilidade de exportar seus produtos e atingir um novo mercado, fabricação de algumas de suas joias (como alianças) na própria loja através de novo maquinário, foco em vendas através de e-commerce e outros. Porém, estes são projetos futuros que necessitam de muito embasamento e planejamento antes de serem executados. E se nos perguntarmos qual seria o caminho para continuar com o

sucesso obtido no último ano, a resposta seria: seguir buscando e implantando ações de inovação que possam aproximar a Versátil Joias dos seus consumidores, através de muita pesquisa, dedicação e amor pelo negócio!



Figura 6 - Visita do Programa ALI à Versátil Joias: Fábio Rosa (gestor do Programa ALI em Alagoas), Gesika Matias (ALI responsável por atender a empresa), Vinicius Vasconcelos (gerente da Versátil Joias)

6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como a inovação pode contribuir para o crescimento da organização?
2. Quais os possíveis impactos, positivos e negativos, para a empresa, após o período de trabalho do ALI?
3. Como e em quais aspectos a empresa pode continuar inovando?



04

RESTAURANTE MAR & CIA: INOVAR COM BASE NO APRIMORAMENTO CONTÍNUO

AUTOR: AMAURY NOGUEIRA NETO

1. ABERTURA

O Restaurante Mar e Cia, dirigido pelos empresários Michele, Mércia, Ronaldo e Vanderlei, iniciou suas atividades no ano de 2011, quando o senhor Vanderlei se mudou para o Estado de Alagoas. Mesmo encantado com as belezas naturais do local, logo percebeu que havia uma grande demanda por serviços de alimentação de qualidade. Tal necessidade ficou ainda mais evidenciada na ocasião em que ele estava como cliente em um estabelecimento local, solicitou um copo limpo e o garçom lhe entregou um copo sujo de batom. Ao informar sobre o ocorrido ao garçom, o mesmo informou que nada poderia fazer, pois o estabelecimento estava sem água para lavar o copo. A fim de contornar o ocorrido, o garçom, na frente dos clientes, fez uso de um pouco da cerveja bebida pelo próprio senhor Vanderlei para limpar o copo sujo de batom.

O senhor Vanderlei enfrentava então um dilema: como era possível que um local com tantas belezas naturais, com um turismo sempre tão evidente, não dispusesse de serviços de alimentação que atendessem à demanda cada vez mais crescente por serviços

de alimentação, fora do lar, de qualidade?

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Após identificar a existência de uma grande demanda por serviços de alimentação de qualidade no litoral norte alagoano, o senhor Vanderlei se deparou então com a possibilidade de adquirir um restaurante na cidade de Paripueira.

Contudo, pôde notar que não era algo tão trivial manter os padrões de qualidade elevados em um restaurante. Foi então que

resolveu se aprimorar. Após isto, buscou orientação do Sebrae acerca de metodologias e práticas de gestão, com foco na qualidade dos serviços de alimentação, para que pudesse ser possível oferecer um restaurante turístico, com serviços de qualidade e referência no estado de Alagoas. O empreendimento cresceu em tamanho, relevância e complexidade, mas o dilema continuava bem presente.



Figura 1 - placa de boas vindas

Diante do crescimento exponencial a tarefa de manter a qualidade dos produtos e serviços ficou cada vez mais difícil, e foi percebido então que inovação e aprimoramento para se tornarem um traço cultural de qualquer organização, precisam ser algo contínuo. Foi neste contexto que a

Processos e Design. Foi percebido ainda, no decorrer da participação do Programa Agentes Locais de Inovação, que muitos dos objetivos estratégicos e ações envolviam apenas a diretoria, e que seria importante envolver todos os colaboradores. Para tanto, foi adotada a prática de realização

beu-se que garantir a qualidade dos processos havia se tornado uma tarefa cada vez mais difícil – razão pela qual, por orientação do Agente Local de Inovação, foi contratada, via Sebraetec, a consultoria em mapeamento de processos.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Hoje, todos os processos principais do negócio encontram-se mapeados e padronizados, bem como todas as funções e responsabilidades de cada colaborador dentro da organização. A empresa faz tratamento e reaproveitamento de sua água, está implantando um projeto de captação de energia solar, possui um espaço onde agrega vários outros empreendimentos e tem sido, cada vez mais, referência de qualidade no estado. Cabe ainda ressaltar a consultoria em design realizada pela empresa, em parceria com o Sebrae, que visou o aprimoramento de cada detalhe para que a experiência final do cliente seja a melhor possível.

De modo geral, a fim de se resolver o dilema enfrentado pela empresa, foram realizados diagnósticos de gestão e de inovação e, com base nestes, sugeridas consultorias que trouxeram impactos considerando as principais demandas, necessidades e objetivos do empreendimento/empreendedor, bem como do cliente.

4. FECHAMENTO

Por meio da orientação do Sebrae, através do Programa Agentes Locais de Inovação, foi possível elevar o estabelecimento a um patamar diferenciado, no qual passou a ser referência na região em termos de qualidade no atendimento, em seus produtos, serviços, e capacidade instalada,



Figura 2 - Entrada do Restaurante

empresa iniciou sua participação no programa Agentes Locais de Inovação.

A fim de identificar todas as possíveis oportunidades de melhoria, foram realizados diagnósticos para aferir tanto o nível de maturidade da gestão quanto o grau de inovação do restaurante.

A partir da análise dos diagnósticos, foi possível perceber que existia sempre uma preocupação com o aprimoramento contínuo da gestão, e que, com frequência, surgiam exemplos de inovação nos mais diversos setores da empresa decorrentes desta preocupação.

A empresa realizou várias consultorias, dentre as quais destacam-se 5S, Coaching Empresarial, PAS – Programa Alimento Seguro, Mapeamento de

de uma pesquisa de clima organizacional, realizada com periodicidade semestral, que aliada aos relatórios do Programa ALI e de prêmios que empresa optou por participar, gerou uma série de ações e comprometimento de todos os colaboradores, diretoria e parceiros, dentre os quais o Sebrae, na figura do Programa Agentes Locais de Inovação teve grande relevância.

Outra oportunidade de melhoria identificada foi a padronização dos processos – inicialmente, todos os processos relacionados à cozinha, e a posteriori, os processos administrativos, logísticos, de atendimento, financeiros e compras. Devido ao constante crescimento do restaurante, que contava agora com um quadro de mais de 100 (cem) colaboradores, perce-



Figura 3 - Apresentação de dança típica local

sendo o maior restaurante turístico da região.

O empresário pôde perceber, então, a importância de uma orientação personalizada e focada nas suas demandas, e que, com o apoio do Sebrae, foi possível elevar o seu empreendimento a um novo patamar de qualidade. Hoje, com todos os seus processos mapeados e com um elevado nível de qualidade, seu dilema é outro: como atender uma demanda que, cada vez mais, excede a sua capacidade instalada?

5. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

A partir do apoio do Sebrae, seja por meio de orientações e/ou realização de consultorias (como por exemplo: 5S, Programa Alimento Seguro, Mapeamento de Processos e Design), o restaurante encontra-se hoje entre os mais bem conceituados do estado de Alagoas, sendo referência de qualidade, excelência e inovação em cada detalhe oferecido.



Figura 4 - Venda de produtos artesanais



6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Algumas questões que surgiram durante o atendimento à empresa, são concernentes ao acompanhamento continuado e à execução de consultorias por parte da organização:

1. qual seria a importância do atendimento contínuo às micro e pequenas empresas?
2. E no tocante às consultorias: é possível oferecer produtos e serviços especializados sem que seja contratado nenhum tipo de consultoria especializada?

Neste caso, em particular, tanto o acompanhamento contínuo quanto o apoio de consultorias especializadas trouxeram grande impacto para a organização.

COMO A ANÁLISE CONTÍNUA DOS PROCESSOS E A IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES DA PISEBEM A LEVARAM AO DESTAQUE DE MELHOR EMPRESA DO SEGMENTO COMÉRCIO DO BRASIL

AUTOR: GUSTAVO NUNES SILVA



Figura 1- Fachada da loja em 2000

1. ABERTURA

HISTÓRICO DA EMPRESA

A ideia de montar um negócio sempre esteve presente na vida do casal de empresários Marcelo e Estelaine Patrício. Sua história começa em 1997 com a abertura de uma loja de apenas 20 m² no município de Paulo Afonso, na Bahia. Com a capacidade comercial aguçada e uma visão de futuro arrojada, os empresários iniciaram uma pesquisa de mercado nos municípios do alto sertão da Bahia e Alagoas. O município de Delmiro Gouveia/AL foi o que se apresentou como um mercado emergente, que tinha um crescimento acelerado e o perfil dos consumidores era qualificado para a

proposta de loja que pretendiam criar.

Assim, no ano de 2000, abriram a PISEBEM REVESTIMENTOS (Figura 1), cujo nome foi derivado de pisos e do sentido de pisar bem, uma loja com a proposta de ofertar produtos diferenciados e com qualidade para atender uma demanda qualificada. Os seus fundadores instalaram inicialmente a loja na Av. Presidente Castelo Branco, Centro, e vendiam além de pisos e revestimentos, outros produtos do segmento da construção civil.

A empresa iniciou suas atividades com dois colaboradores e hoje esse número já ultrapassa os vinte. O faturamento da empresa também cresceu: quando iniciou,



Figura 2-(A) Fachada e (B) espaço interno da loja inaugurada em 2008

a empresa faturava em torno de R\$ 10 mil reais mensais; em quatro anos de existência, esse número quadruplicou e atualmente a empresa conta com um faturamento que a enquadra como empresa de pequeno porte (EPP). O seu crescimento correu de forma gradual e foi dividida em quatro fases, cada uma em um prédio principal. Em 2008, ocorreu a última mudança para o atual prédio (Figura 2).

A partir da última mudança, 2007 a 2008, a empresa começou a se destacar positivamente. A grande vantagem dessa empreitada foram as possibilidades de ampliar a rede de relacionamento, estruturar a gestão empresarial da empresa e iniciar um círculo vicioso pela busca e implementação de inovações. Como observou Marcelo: "A Pisebem Revestimentos sempre pensando em melhor servir a seus clientes e colaboradores sempre fez e fará grandes mudanças." Na percepção dele, as mudanças iniciais seriam um pontapé para que posteriormente a empresa conseguisse atender as demandas de seus clientes, aonde a partir desse momento foram começando a adequar os produtos e atendimento, estrutura da loja, na busca de uma gestão qualificada, com atuação de vendas limitadas a Delmiro Gouveia e cidades vizinhas e para posteriormente obter

expansão com a criação de filiais.

Os tipos de revestimentos que são comercializados na loja são azulejo, guarnição, pastilhas, piso, porcelanato, revestimentos externo e interno, rodapé e soleira; além de argamassas e rejuntas.

2. DILEMA EMPRESARIAL

COMO A ANÁLISE CONTÍNUA DOS PROCESSOS E A IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÕES PODEM LEVAR UMA EMPRESA A EXCELÊNCIA EM GESTÃO EMPRESARIAL?

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL E A BUSCA POR PARCERIAS

Em 2007, Marcelo conheceu a metodologia Empretec, realizada pelo Sebrae, através da qual ele conseguiu descobrir e explorar seu potencial para a livre-iniciativa e desenvolveu ainda mais o seu espírito de liderança e o comportamento empreendedor, abordando os fatores determinantes para o sucesso no mundo dos negócios. A partir desse momento, o empresário começou a pensar em como estabelecer parcerias para a obtenção da excelência em gestão, visando ao alcance da análise contínua dos

processos da empresa.

O DESPERTAR DO CONHECIMENTO SISTÊMICO E O AUTOGERENCIAMENTO DA EMPRESA

Nesse mesmo contexto em que Marcelo começa a busca por parcerias, ele indaga: "Enquanto você faz sua empresa acontecer, quem faz ela crescer?"

Através daí começaram as buscas por outros parâmetros a serem tratados para que a empresa pudesse ser gerenciada, por ele e sua esposa, sem que os mesmos participassem ativamente do desenvolvimento das atividades e nas maneiras em que melhor serviriam aos seus clientes e que proporcionariam aos seus colaboradores um ambiente de trabalho dinâmico e eficaz.

O MERCADO E O SETOR DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

Como a empresa se destaca no ramo de atuação na cidade e na região, por estar localizada a 294 km da capital do estado e a 166 km de Arapiraca, outra cidade que se destaca pela atuação de seu comércio, buscaram-se oportunidades de implantar melhorias de inovações para que pudessem serem atendidas as demandas dos seus clientes, sem que os mesmos precisassem ir até outras cidades para adquirir os produtos vendidos pela Pisebem.

Atualmente o Brasil possui um importante parque fabril no setor

de revestimentos, que até 2008 se destacava como o quarto país mais produtor de revestimentos cerâmicos. Em 2012 essa produção aumentou 31% e o consumo quase que duplicou entre 2008 a 2012. A região nordeste era responsável por 20% desse consumo. Apesar das limitações que foram impostas ao franco crescimento do setor, devido as instabilidades econômicas que o país começou a enfrentar e os efeitos da globalização da economia, o setor vem apresentando crescimento com processos produtivos e tecnologias de ponta.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

SOLUÇÃO 1:

IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MENSURAÇÃO DOS INDICADORES

A partir de 2009, o planejamento estratégico começou a ser implementado na gestão da empresa através de consultoria e foi possível estabelecer os objetivos e metas e definir indicadores para a realização das atividades da empresa para os próximos anos. Três anos após começarem a implantar o planejamento estratégico, foi possível ter uma

foi mais abrangente e específica: margem de lucro, produtividade dos setores, reclamações dos clientes, acidentes com colaboradores e as capacitações ministradas. Mensalmente, um relatório gerencial com os resultados dos indicadores de desempenho financeiros começou a ser gerado e foi implantado na sala da diretoria um painel de indicadores.

SOLUÇÃO 2:

ANÁLISE CONTÍNUA DOS PROCESSOS E O DESENCADAMENTO DE OUTRAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A empresa começa a definir a realização da análise contínua dos seus processos, em que os supervisores e diretores deliberavam sobre os demais colaboradores de forma automatizada sobre todos os setores que envolvem a empresa, financeiro, caixa, almoxarifado, vendas e marketing.

A empresa adota desde 2013 o registro de reclamações dos clientes em formulário específico, fazendo a gestão destas reclamações e buscando as soluções mais adequadas internamente, bem como dando feedback aos clientes em tempo hábil. Um programa de pós-venda ATC (atenção total ao cliente) foi criado para avaliar continuamente o nível de satisfação dos clientes, que são segmentados em diamante, ouro, prata e bronze, baseados nos níveis de consumo e em seu perfil de atuação junto com a Pisebem.

A partir desse momento outros métodos de gestão passam a serem desenvolvidos:

- Plano de capacitação para os colaboradores e os dirigentes da empresa – que visa captar informações de mercados, tendências e atuação dos concorrentes;
- Avaliação dos fornecedores da empresa;
- Quadro de avaliação de impacto ambiental – criado com

objetivo de reduzir o consumo de energia e de água e realizar separação do lixo de forma seletiva;

- Programa Pisebem Eco social – criado para institucionalizar e ampliar as ações de responsabilidade socioambiental;
- Implantação e atualização anual do PPRA e PCMSO.

Em 2016 foi criado o Manual de Procedimentos da Pisebem. A padronização de seus processos pôde democratizar o conhecimento entre seus colaboradores, que passaram a ter seu desempenho individual mensurado pelo sistema de avaliação de desempenho, onde a organização busca

Nas melhorias dos processos, o marketing da empresa passou a ser mais customizado e personalizado em 2013, que têm suas ações voltadas para as redes sociais, visitas pessoais, torpedo marketing, rádios e outdoors com planejamento definido e recursos financeiros e de capital humanos destinados para suas execuções. As ações de endomarketing também foram criadas aonde um incentivo à venda por indicação são dadas a profissionais da área.

Já em 2014 o compartilhamento de informações entre os setores da empresa começaram a serem realizadas com a implementação

cimento comercial moderno e amplo. Em 2014, aconteceram a reforma nesse ponto comercial (Figura 3), instalações modernas traziam para o mercado o conceito de loja design, com layout arrojado, e a preocupação em ofertar produtos de qualidade, com foco nas tendências de mercado, trazendo inovações na forma de apresentar e comercializar seus produtos. A expansão da marca também aconteceu nesse período, com a abertura de uma filial em Pernambuco, cidade Petrolândia.

4. FECHAMENTO

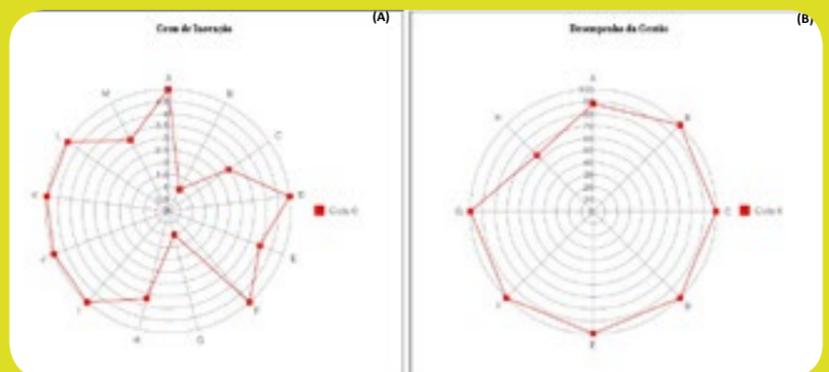


Gráfico 1

O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG) E RADAR DA INOVAÇÃO

As implementações das ferramentas indicadas pelo MEG e de inovações começaram em 2009 e foram totalmente estabelecidas até 2013 na gestão da empresa. Nesse período, a empresa já possuía 80% em aproveitamento de gestão, de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo MEG e, em 2015, quando o Programa ALI do Sebrae/CNPq foi implementado na cidade, a empresa já possuía 88% de aproveitamento em gestão e média 3,9 no Radar da Inovação (Gráfico 1).

boa análise contábil, com uma melhor compreensão dos custos e das despesas. Começaram a ver a importância da rentabilidade do capital pertencente a eles, podendo implantar o relatório gerencial, importante ferramenta de gestão que auxiliou os gestores no acompanhamento do andamento da empresa.

Em 2011 os empresários iniciaram a mensuração dos indicadores da empresa com auxílio de planilhas eletrônicas e sistema de gestão, das ações realizadas e seus resultados no que se refere ao marketing, recursos humanos, satisfação de clientes e produtividade de todos os colaboradores. A partir de 2013, essa mensuração



Figura 3 - (A) Fachada da loja e (B) espaço interno da empresa após a reforma de 2014

uma maior eficiência e qualidade nas suas operações comerciais que, a médio e longo prazo, representariam melhorias significativas nas atividades desenvolvidas pela equipe, focando a plena satisfação dos seus clientes. Um mapeamento dos processos foi elaborado, com as suas definições e controles, e o procedimento operacional padrão – POP, além do manual de código de conduta e ética.

SOLUÇÃO 3:

IMPLANTAÇÕES DE INOVAÇÕES

Em 2008 foram realizados investimentos na aquisição de veículos próprios para iniciar a logística de entrega de produtos e a criação do depósito da empresa em 2012.

do modelo de geração de ideias pelos colaboradores. Esse mecanismo serve para incentiva-los formalmente a identificar possíveis causas de conflito no desenvolvimento de suas atividades e propor sugestões de melhorias. De acordo com esse modelo, três principais entraves na empresa foram solucionados:

- O consumo de energia;
- Controle de custos de mercadorias;
- Vendas baixas (monitoramento de metas pelos vendedores através do modelo de vendas com gráficos).

O investimento em um novo ponto comercial, em 2008, proporcionou a transformação da antiga loja em um estabele-

PARCERIAS E OS RECONHECIMENTOS CONQUISTADOS PELA ANÁLISE CONTÍNUA DOS PROCESSOS

Nos últimos 10 anos, a Pisebem Revestimentos vem desenvolvendo uma trajetória de crescimento rápido e arrojada e sua continuidade é sustentada por pessoas comprometidas com o desenvolvimento profissional e com os ideais corporativos.

O Sebrae entrou na participação da empresa em 2007, quando os empresários participaram do Empretec. Em 2009 e 2010 eles começaram a ter os primeiros treinamentos em administração participando de eventos de Gestão Empresarial e de um Fórum de Administração, ambos



Figura 4 - Empresário Marcelo Patrício (direita) recebendo Prêmio MPE Nacional.

de nível nacional.

Em 2013 a empresa firmou contrato com três importantes parcerias que findaram na concretização das ações inovadoras da gestão empresarial, um escritório de contabilidade, Análise Assessoria Contábil, que auxiliou no planejamento dos processos gerenciais da empresa, o início dos trabalhos com o sistema Inform Gestor e a contratação de consultoria da Sete Ellos que pôde auxiliar no aprimoramento e aperfeiçoamento dos conhecimentos principalmente na área administrativa e marketing.

Além dessas três, a KL2 Comunicação também foi contratada a partir de 2014 para gerenciar as mídias digitais de marketing da empresa.

Com o início das atividades do Sebrae em 2014 em Delmiro Gouveia, a empresa passou a realizar cursos, oficinas, participar

de eventos e seminários nas mais diversas áreas de negócios. A partir daí começaram a contratar consultorias: 2014 e 2017 – Sebraetec de Saúde e Segurança no Trabalho (SST); 2016 – Sebraetec PAC, para impactar os oito critérios de excelência da FNQ, nesse mesmo ano outra consultoria foi realizada para aplicação de diagnóstico do MPE e gerar devolutiva.

Os instrumentos utilizados para implantação de diversas melhorias foram primordiais para o sucesso atingido. A empresa conseguiu se destacar duas vezes em uma premiação (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas empresas – MPE Brasil), com 99,5% de aproveitamento da avaliação. Em 2016 a empresa foi destaque na etapa Estadual e em 2017 foi a melhor atuante no setor comércio do Brasil (Figura 4), tudo isso devido as principais mudanças instauradas em seus processos e

que para o ano de 2018 já estão comprometidos com a abertura de uma nova filial no estado da Bahia.

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quando se analisa a gestão das finanças é possível assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa?
2. Se os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, por meio de indicadores e metas, se obtêm excelência na gestão empresarial?

06

IRREVERÊNCIA E INOVAÇÃO. COMO INOVAR EM UMA LOJA MODELO DE REDE DE FRANQUIAS

AUTOR: RAMON CARDEAL SILVA



1. ABERTURA

A empresa FRANGO AMERICANO é uma rede de franquias especializada em Frango Frito. Criada em 2012, a rede já nasceu com a ideia de expansão. Em 2014, quando estava presente somente nos estados do Sul e Sudeste, passou a expandir suas atividades para a região Nordeste. Atualmente, a Frango Americano conta com mais de 30 lojas, sendo a maior rede de franquias do Brasil especializada em Frango Frito no balde.

Em 2015 a empresa se instalou em Alagoas, sendo a unidade local gerida pelo Sr. Wanderley Luiz de Souza Filho. Localizada em um amplo e confortável espaço na Avenida Rotary em Maceió. Desde o primeiro momento, as diferenças sociais e culturais foram bastante perceptíveis para o gestor, que é natural do Paraná, passando este a adaptar o modelo franquia para atender as necessidades do mercado Alagoano.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O segmento de alimentação fora do lar passou até meados de 2015 por uma franca expansão. Com a crescente urbanização da população, a fixação da mulher no mercado de trabalho, o aumento da escolaridade média e outros fatores locais e globais, foi possível observar grandes mudanças nos hábitos de consumo da sociedade. Mais pessoas estão se alimentando na rua, aumentando com isso a demanda, e incentivando a abertura de diversos estabelecimentos anualmente. Todavia, com o advento da crise financeira em 2015, o mercado foi atingido por certa estagnação no seu fluxo, o que levou a uma alteração na sua equação de crescimento: existem mais restaurantes do que consumidores. Diante deste quadro, surge nas empresas uma maior necessidade de buscar elementos e ações de diferenciação no mercado, visando tornarem-se mais competitivas, alcançando a fidelização de seu público e conquista de novos clientes.

Diante de um cenário de retração econômica e com diferenças socio-culturais dos estados de origem da rede em relação aos demais estados do país, decidiu-se que a expansão da rede para o Nordeste deveria ser executada através da instalação de uma loja modelo, com autonomia para fazer inovações em diversas áreas, a exemplo de produtos, marketing, processos, gestão e etc.

Visando a efetividade do alinhamento com as estratégias da rede, bem como o correto compartilhamento das informações, decidiu-se que um dos sócios-diretores da rede ficaria responsável pela expansão na região Nordeste. Foi neste contexto que o Sr. Wanderley Luiz iniciou as atividades da Loja Frango Americano em Alagoas.

Em março de 2016, a empresa aderiu ao terceiro ciclo do Programa ALI

- Agentes Locais de Inovação em Alagoas. O empresário Wanderley Luiz, já conhecia o trabalho do SEBRAE mesmo antes de fazer parte do programa. Na época que ainda residia no Paraná teve contato com soluções da instituição, destacando a competência do Sebrae. Segundo ele, foi durante o curso do Empretec, que tornou-se



Figura 1 - Empresário e agente ALI em ponto de venda

próximo da instituição e pôde identificar seus erros e potenciais como gestor: “Se eu tivesse feito o Empretec há 10 anos, eu não teria perdido tanto dinheiro.”

Segundo o empresário, o ALI ajuda a pensar justamente em como crescer durante a crise. Diante de todo o cenário, fica claro que o consumidor não deixou de consumir, ele modificou a forma de consumo, mudou hábitos. Nesse ponto, o agente também ajuda a atrair clientes, a identificar o que pontos que estão faltando na empresa e interpretar os sinais que o mercado está oferecendo.

Ademais, o sócio-diretor da empresa destacou que o Agente Local de Inovação também contribuiu para que os colaboradores incorporassem a visão da empresa, assumindo perspectivas de crescimento e entendendo que o cliente é “quem manda”.

3. DILEMA

Como inovar para aumentar a lucratividade sem extrapolar os limites da franquia?

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Solução 1:

Readequar o processo à realidade local. Uma das primeiras questões tratadas no decorrer do Programa ALI foi relacionada ao processo de aquisição e processamento da principal matéria prima. Naquela época, a loja recebia os frangos cortados em seu formato final, o processo de corte era feito por fornecedores locais que trabalhavam com o preparo dos frangos. Após a realização de estudos, aquisição de maquinário e capacitação, os cortes passaram a ser executados por profissional do quadro da empresa, adequando o processo à realidade local. Esta ação gerou economia de R\$ 2,00 por quilo de frango.

Solução 2:

Implementar novos produtos. Diferente das lojas de sul e sudeste, na loja de Maceió, os clientes constantemente perguntavam aos caixas e garçons se a empresa tralhava com sanduíches e a resposta era sempre negativa. Entendendo esta particularidade dos clientes Alagoanos, a empresa desenvolveu uma linha de

sanduíches.

Solução 3: investimentos em marketing. Mesmo com significativas inovações em produtos e processos, a área em que a empresa mais executou ações inovadoras foi no marketing. Ocorreu o reposicionamento da empresa nas redes sociais e a execução de diversos eventos promocionais, dentre esses merecem destaque:

“American Day”: evento reali-



Figura 2 - exemplos de soluções



zado em parceria com uma importante revista alagoana no dia da independência americana, 4 de julho, que reuniu diversos influenciadores digitais e que gerou uma mídia significativa nas redes sociais;

“Quem veio primeiro: o ovo ou o frango frito?” na qual os clientes trocaram um ovo por um balde de frango.

“Frangolimpiadas”: Competição no original estilo americano de quem come mais frango. Divididos em equipe, várias personalidades alagoanas competiram por prêmios, Os participantes tiveram que comer a maior quantidade possível de frango frito em um determinado tempo.

“Troque uma nota de 1 real por um balde de frango”: nas redes sociais circulavam algumas postagens nostálgicas relacionadas às escassas notas de 1 real, neste sentido a empresa teve a ideia de lançar a promoção para aquecer o movimento da empresa.

Todas as ações promocionais acima citadas envolveram uma política de abdicação de receita. Estrategicamente, estas e outras ações, foram realizadas nas últimas terças feira do mês (historicamente o dia e período de menor faturamento). Deste modo, mesmo com a abdicação de receita, ocorre – além da ação de marketing - o aumento do faturamento no dia de menor movimento, uma vez que fluxo de clientes aumenta em mais de 100% e os clientes consomem os demais produtos do cardápio. Vale destacar que muitas das ações desenvolvidas na loja modelo em

Alagoas foram expandidas para as demais lojas do Brasil, a exemplo dos sanduíches e de algumas ações de marketing.

5. FECHAMENTO

Durante o ciclo do Programa ALI iniciado em 2016, a loja da rede Frango Americano Maceió executou muitas ações inovadoras, promovendo melhorias significativas em diversos aspectos: lançou novas linhas de produtos em seu cardápio, como a de sanduíches artesanais e combos; realizou ações promocionais com o mascote da empresa; intensificou o uso das redes sociais e propagandas; inovou, a parte física da loja; implementou novos métodos produtivos de gestão e incentivou a participação de seus gestores em eventos e cursos do Sebrae em Alagoas.

As ações desenvolvidas ao longo do programa resultaram em um aumento de faturamento na ordem de 40%. Em breve, o Frango Americano dará continuidade a Consultoria do Programa Alimentos Seguros (PAS) e pretende executar Consultoria 5s. Até maio de 2018 (final do ciclo 3 do programa ALI em Alagoas) o objetivo é continuar incentivando de maneira ativa a inovação dentro da empresa.

Com o aumento do faturamento da loja de Maceió a franquia tem o objetivo de nos próximos anos expandir a marca e alavancar os negócios, com mais pontos na cidade e em outros estados do Brasil. De acordo com Wanderley Luiz, a franquia já estuda outros pontos de venda e busca parceiros para iniciar os projetos.

O sócio-diretor da Frango Americano coloca o Programa ALI como o desencadeador do crescimento da loja em Maceió e reforça a importância da iniciativa para

outras empresas.

“Com certeza indicaria a outros empresários. Temos um alinhamento muito bom e as coisas estão fluindo muito bem. O Programa Agentes Locais de Inovação resgata isso do empresário – investir nele e na empresa. O nosso maior bem é o conhecimento! O suporte que recebemos está nos ajudando e espero que possa ajudar outras empresas também. Quando todas crescem e ficam saudáveis, o ambiente fica melhor e todos ganham com isso”, finalizou.

Apesar de empresa fazer parte de uma rede de franquias, possui total autonomia para a implementação de inovações, facilitando o processo de desenvolvimento e captação das inovações, o que certamente não seria possível se a empresa não fosse uma loja modelo lançando novos produtos e otimizando a gestão.

6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como os colaboradores da empresa podem contribuir para alavancar os resultados da empresa?
2. Como o processo de gestão da inovação pode desenvolver a instituição?
3. Onde instalar uma nova loja Frango Americano na Região Nordeste?
4. Como as consultorias externas poderiam ajudar a otimizar a gestão na empresa?

EXPANSÃO DE MERCADO: UM ESTUDO DE CASO DA MATIZ FARDAMENTOS E BORDADOS

AUTOR: GENILTON FÉLIX DA SILVA

1. ABERTURA

A Matiz Fardamentos e Bordados é uma indústria do segmento têxtil, que atua no mercado desde o ano de 1987, com localização estratégica na cidade de Arapiraca. Hoje com um quadro de 7 (sete) colaboradores, a empresa tem conseguido destaque no mercado, através da criatividade investida pela equipe em seus produtos e das estratégias utilizadas para captação e retenção de clientes. Sob a gestão de Jucineide Marinho, a busca pela melhoria no relacionamento da empresa com seu público alvo tem sido uma constante.

Jucineide Marinho iniciou no mercado de trabalho aos 17 anos de idade, trabalhando em imobiliária, entidades vinculadas ao município de Arapiraca, como o Clube dos Fumicultores da cidade e antes de ingressar no mundo empreendedorismo, sua última experiência de trabalho foi em um escritório de uma rede de restaurantes da cidade no qual dedicou 10 (dez) anos de sua vida. A empresária relatou que esta última experiência de trabalho

foi decisiva para a decisão dela de ingressar no mercado como empreendedora, pois seu chefe na época a substituiu por um dos filhos dele, já que o movimento do restaurante havia caído drasticamente, sendo necessária a redução de custos com corte de pessoal. Com o aprendizado adquirido ao longo dos anos, Jucineide julgou ser capaz de gerir seu próprio negócio, ainda que tivesse certo receio de se comprometer com tal desafio. De início, abriu uma sociedade com sua concunhada, que já era feirante em Carurau – PE, vendendo peças de confecções. No entanto, a sociedade não durou muito tempo, já que apenas Jucineide era conhecedora, de fato, sobre o segmento têxtil, ou seja, da fabricação dos produtos.

No início, no ano de 1987, quando a empresa possuía apenas 2 (duas) pessoas integrando a equipe, o foco era apenas a confecção de uniformes, seguindo padrões pré-definidos e com serviço de bordados terceirizado, já que a empresária não dispunha de maquinário necessário para atender tal demanda. O primeiro

desafio consistiu em cumprir os prazos de entrega das demandas recebidas, e foi um problema atender esse quesito, segundo a empresária, pois a empresa terceirizada não priorizava as encomendas da Matiz Fardamentos na época. Mais uma vez Jucineide ousou no seu negócio, fez aquisição de sua primeira máquina de bordados e, desde então, não parou pelos próximos 3 (três) anos posteriores consecutivos, totalizando atualmente 4 (quatro) máquinas de bordados integrando o patrimônio da empresa.

Foi no início de 2016 que Jucineide e a Matiz Fardamentos e Bordados tiveram seu primeiro contato com o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo Sebrae em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Com a metodologia utilizada no projeto ALI aplicada pelo Agente, foi possível identificar várias ações de melhorias que podiam ser implantadas pela empresa no que se refere aos aspectos da gestão do negócio e à implantação da cultura da

inovação. Em contrapartida, foi verificado grande potencial de crescimento da empresa, através da expansão de sua atuação no mercado. Como a empresa possuía capacidade de atender maior número de clientes que os atuais naquele ano de 2016, já que dispunha dos recursos necessários, foi apresentado à empresária a metodologia da Rodada de Negócios do Sebrae, como solução para que a empresa pudesse alcançar novos públicos, promover Networking com novas empresas e conquistar novos clientes para a sua carteira. Iniciava-se então o desafio mais impactante para os negócios da Matiz Fardamentos e Bordados, sob a gestão de Jucineide Marinho.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com dados do Sebrae, considerando os dez principais mercados mundiais, a indústria têxtil Nacional abrange mais de 30 mil confecções e gera aproximadamente 1,65 milhões de empregos em toda sua cadeia produtiva, incluindo a distribuição e o varejo, com a produção de fios, tecelagens, fibras e confecções. O setor da moda no país fatura, com isso, mais de US\$ 46 bilhões por ano. Como é de se esperar, o Brasil possui um dos maiores parques fabris do planeta, assumindo o posto mundial de segundo maior fornecedor de índigo, o terceiro maior fornecedor de malha, o quinto maior produtor de confecção e o oitavo maior mercado de fios, filamentos e tecidos. Como o país é autossuficiente na produção de algodão, o segmento pôde se desenvolver, misturar matérias-primas e criar produtos exclusivos que são consumidos mundialmente, ainda segundo o Sebrae.

A partir das características de mercado e o perfil do público alvo do segmento, foi que Jucineide sempre buscou estimular a criatividade de sua equipe, com foco no atendimento de tais peculiaridades, no que se refere ao desenvolvimento de seus produtos. Com a ajuda do Agente Local de Inovação, foi possível traçar estratégias para que a empresa expandisse sua atuação no mercado, já que era capaz de atender demandas bem maiores que as atuais na época.

3. DILEMA

Como gerar parcerias de negócios para expandir a atuação no mercado e, conseqüentemente, aumentar as vendas?

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

O desafio para Jucineide Marinho surgiu quando foi identificada através da aplicação do Radar da Inovação à empresa a capacidade de atender novos clientes, mais especificamente, clientes com grande potencial de compra dos produtos da Matiz. Foi feito levantamento dos produtos confeccionados e da capacidade de atender novas demandas em

escalas maiores pela empresa, em conjunto com levantamento de novos clientes potenciais atuantes na região, despertando em Jucineide o compromisso de aumentar suas vendas e expandir seu mercado.

Sendo assim, foram apontadas duas soluções:

Solução 1:

Foco em Investimento e Qualificação.

Área de conhecimento: Organização e Liderança.

Com o objetivo de atender clientes de médio e grande porte, Jucineide, através das orientações do ALI, sentiu a necessidade de melhorar os aspectos relacionados à gestão do seu negócio, como padronizar seus métodos de produção, estocagem e distribuição, bem como de melhor qualificar sua equipe de trabalho, a fim de que pudesse construir um relacionamento efetivo com o público interno e externo à empresa. Sendo assim, passou a realizar capacitações gerenciais e técnicas para a gestão e para os colaboradores, capacitando-os em seus respectivos departamentos, como Financeiro, Marketing, Pessoal, Design.



Figura 1 -
Visita de
acompanhamento
do ALI à empresa

A empresária foi mais além na busca de novos conhecimentos para melhor gerir o negócio, participou da edição do Empretec, metodologia aplicada pelo Sebrae para desenvolver a capacidade empreendedora em pessoas com perfil para atuarem no mercado como gestores de empresas, na qual conseguiu romper barreiras e vislumbrar novos horizontes para a Matiz Fardamentos, fez uso de consultorias de Gestão, para implantação de POPs (Procedimento Operacional Padrão), planejamento estratégico, para identificar e traçar os objetivos a serem alcançados no médio e longo prazo, dentre outras consultorias técnicas voltadas ao segmento.

Com a consultoria de Planejamento Estratégico, indicada pelo agente, Jucineide conseguiu integrar a equipe aos objetivos da empresa. Pois com a definição clara da razão de existir da empresa por meio de sua missão, do sonho a ser alcançado no médio e longo prazo, através de sua visão, e de todos os aspectos e/ou critérios que são valiosos para o sucesso do negócio, segundo a empresária, ficou mais fácil definir metas de curto prazo para a realização de cada um dos objetivos traçados, bem como conseguir o engajamento da equipe, já que os propósitos a serem trabalhados e melhorados estavam claramente expresso, facilitando o compartilhamento e compreensão dos mesmos.

Com a consultorias de mapeamento de processos, foi possível identificar pontos de melhoria no processo de confecção das peças e acessórios, bem como da etapa de bordados e as respectivas ações corretivas e/ou preventivas para agilizar a etapa de produção e implantar a política da qualidade dos produtos e da segurança da equipe. Como Juci-

neide tinha o objetivo de atender grandes empresas, precisava ajustar sua produção, estocagem e distribuição, de modo a conseguir atender as novas demandas sem comprometer as atuais. E a consultoria de Mapeamento de Processos caiu como uma luva para a identificação e adequação dos métodos de trabalho no ambiente organizacional, além de valorizar a qualidade de vida dos colaboradores, com uso de métodos mais ergonômicos de trabalho.

Os resultados das ações implantadas foram surgindo à medida que a empresária percebia ganho de tempo na realização dos processos e/ou redução de desperdícios de matéria-prima e dos demais recursos, por meio de controle e avaliação efetivos dos processos executados. Ao passo que ia se consolidando um processo de autoconfiança, que ajudou a empresa a assumir o desafio de atender clientes com grande potencial de compra de seus produtos, deixando margem para que Jucineide pudesse dar o próximo passo em busca de novas parcerias de negócios que proporcionassem aumento nas vendas da Matiz Fardamentos e Bordados.

Solução 2:

Foco no Mercado.

Área de conhecimento: Relacionamento e Clientes.

Uma vez atendidos os critérios da gestão da empresa e dos padrões dos processos de confecção, estocagem e distribuição dos produtos, Jucineide iniciava uma jornada em busca de estratégias que permitissem à Matiz chegar em clientes com maior potencial de compra. Foi então que, através do Projeto ALI, a empresa teve seu primeiro contato com a metodologia da

rodada de negócios do Sebrae.

As primeiras ações implantadas pela empresa, antes de participar de fato da rodada de negócios, com base em orientações passadas pelo agente, consistiram na elaboração e confecção do portfólio de produtos. Uma vez conhecidas as empresas participantes da rodada, através de mapeamento do perfil desse público, Jucineide conseguiu preparar uma proposta de valor que considerava seus produtos, qualidade dos materiais, preço e prazo de entrega.

A rodada de negócios, com base na definição do Sebrae, consiste em um método bastante utilizado para estimular as pequenas empresas a prospectarem mercado. Sendo assim, rodadas de negócios são encontros promovidos pelos Sebrae estaduais entre empresas compradoras e vendedoras, tendo como objetivo a criação de parcerias de negócios. Estratégia que permite às empresas participantes fazerem Networking de relacionamento para possibilidades de negociações futuras, quando estas não concretizadas durante a realização da rodada.

Depois de elaborado o portfólio dos produtos, chega a hora de participar da rodada. Segundo a empresária, foi a experiência mais enriquecedora que já vivenciou na história da empresa, desde a sua fundação. Tal experiência colocou a Matiz Fardamentos em um ambiente de negociações com empresas que até então não tinha acesso para apresentar seus produtos. O principal benefício gerado nesse encontro, de acordo com a empresária, foi justamente essa abertura ao acesso que foi gerada durante a rodada. A empresária relata ainda que o Sebrae dá credibilidade aos negócios e às empresas parceiras, consolidando, assim, um ambiente

muito propício a negociações bem-sucedidas, como é o caso em questão.

Além do portfólio de produtos, as empresas participantes compartilham informações de contato e localização, para negociações futuras, através do Networking gerado. Alguns dias após o evento, Jucineide recebe uma ligação de uma das empresas participantes da rodada, e para sua surpresa, a empresa que ela almejava ter como seu principal cliente. A partir daí tudo mudava na história da Matiz Fardamentos. Nesse contato, Jucineide a negociação com essa empresa e, enfim, começaram a fazer negócios de fato.

O resultado obtido com esse novo cliente para a Matiz consistiu no aumento de cerca de 20% (vinte por cento) do seu faturamento mensal, percentual esse que se mantém desde março de 2016, quando a empresa participou da rodada e fechou a negociação com o novo cliente, uma distribuidora de renome na região nordeste do país. Assim, conseguiu atender a nova demanda sem precisar fazer aquisição de novos maquinários ou novas contratações de colaboradores, o que permitiu à Matiz que esta fosse uma experiência de sucesso, justificando a elaboração do presente estudo.

5. FECHAMENTO

O fator decisivo que contribuiu para o sucesso da Matiz Fardamentos foi a busca pela realização de parcerias, que iniciou com o Sebrae e posteriormente com outras empresas do segmento e de outros segmentos, que vieram a ser seus clientes. Hoje, com a conquista de um novo cliente, através de uma Rodada de Negócios promovida pelo Sebrae em Maceió, a Matiz apresenta um aumento no faturamento médio



mensal em cerca de 20% (vinte por cento) do faturamento total oriundos desse novo cliente, de 2016 até os dias atuais.

Como resultado do esforço empregado por Jucineide, a Matiz hoje atingiu o auge de sua produção, recebendo demandas em todas as épocas do ano, atuando em plena capacidade produtiva, com aproveitamento de todos os talentos e recursos que tem à disposição, uma equipe focada nos objetivos do negócio, previstos no seu planejamento estratégico e expressos em sua missão, visão e valores.

O desafio atual para a gestora é atender todas as demandas no prazo proposto, obedecendo a todos os critérios do controle de qualidade dos produtos e segurança dos colaboradores. Jucineide relata que suas lições são aprendidas vieram de uma longa jornada de trabalho duro e a lição principal é "nunca andar sozinho e sempre buscar parceiros", pois assim fica mais fácil conseguir acesso a novos mercados e a novos clientes.

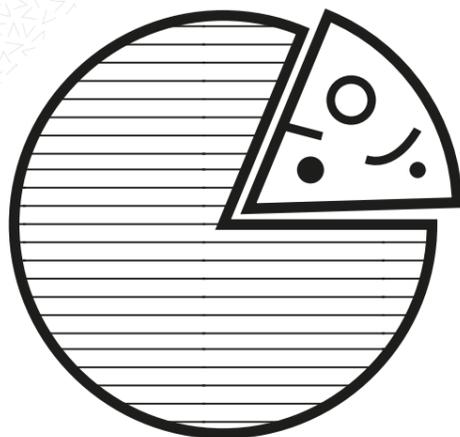


6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como identificar e captar novos compradores?
2. Como conseguir contato direto com grandes empresas e redes?
3. Como fazer contato com maior número de empresas?
4. Como expandir o conhecimento sobre mercados potenciais?
5. Como obter aumento no volume de vendas?

CRESCENDO NUM MERCADO COMPETITIVO EM MEIO A CRISE: O CASO DA BOA PIZZA

AUTOR: LEVI PINTO ROCHA



1. ABERTURA

Edvaldo Souza dos Santos, estudante de engenharia de produção, sempre teve um espírito empreendedor. Ele tinha uma rotina pesada, pois além de estudar, também trabalhava, seu dia começava 5h da manhã e só terminava 11h.

Ainda na faculdade percebeu que na região onde morava, bairro do Feitosa em Maceió/AL, só tinha uma pizzaria. Ele fez algumas pesquisas e viu que havia muitas reclamações contra essa empresa pela demora para fazer as entregas. Foi então, em 2012, que Edvaldo abriu na sua própria garagem um delivery de pizza.

No início, ele contava apenas com a ajuda dos familiares, os processos eram todos manuais e sua cozinha era uma extensão da casa com um forno adaptado. Com o tempo os clientes começaram a pedir um local para sentar e comer e, em 2014, Edvaldo conseguiu alugar um espaço próximo, onde ele conseguiria fazer uma cozinha melhor e disponibilizar algumas mesas. Nessa fase ele

já contava com dois funcionários próprios. No entanto, Edvaldo se deparou com um problema. No segundo trimestre de

2014 o Brasil entrou em recessão cujos reflexos são sentidos até hoje. O ano 2015, em especial, não foi um ano fácil para a economia brasileira, pois já iniciou com o dólar subindo aos R\$ 4,00 e terminou superando os 10% de inflação. Para se ter uma noção, o IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística], por meio da pesquisa PNAD Contínua, divulgou que a taxa de desemprego saiu de 6,5% em 2014 (out-nov-dez) para 13,7% no início de 2017 (jan-fev-mar), ou seja, são 6 milhões de pessoas a mais desempregadas no país nesse período. Esse contexto de crise diminuiu o poder de compra do consumidor, fazendo-o economizar mais, evitando, por exemplo, sair à noite para comer uma pizza com a família.

Ademais, o número de concorrentes na região foi aumentando. Já são 7 pizzarias no mesmo bairro, sem contar com os outros empreendimentos de alimentação como sandubarias e paste-

larias. Com tanta concorrência a briga por preços mais competitivos aumenta, e põe em cheque a capacidade da empresa de se sustentar.

2. DILEMA

Como crescer num mercado competitivo em meio à crise?

2.1. SEÇÃO DE CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROTAGONISTA

Na época da crise a empresa contava apenas com 2 funcionários que basicamente se revezavam para fazer todas as funções, sendo que o empresário também trabalhava na cozinha para atender a demanda. O marketing inicial foi baseado principalmente no boca a boca e na distribuição de panfletos. As vendas começaram a acontecer e elas eram suficientes para pagar as contas.

Como uma típica pizzaria, a Boa Pizza se concentrou em um cardápio não muito variado que oferecia apenas os sabores mais comuns, tidos como padrão. A massa da

pizza era fina para dar um maior destaque para o sabor da pizza. Foram feitas algumas promoções onde o cliente ganhava uma espécie de bônus a cada valor "x" consumido na pizzaria, mas essa ação não teve muita aderência do público.

Nesse período, como mencionado anteriormente, todo o país entrou em uma crise e em Maceió não foi diferente. Os clientes dispostos a gastar dinheiro fora de casa eram poucos e por isso eram acirradamente disputados.

A Boa Pizza tinha muita dificuldade para acompanhar o preço das concorrentes, algumas ofereciam inclusive pizzas em torno de 50% mais baratas, algo muito difícil de competir, uma vez que a pizza da Boa Pizza já era considerada barata.

Edvaldo tinha duas opções, acomodar-se nessa situação em que apesar de não estar faturando o que ele queria, ele vendia o suficiente para pagar as contas e tinha um pequeno retorno no final do mês ou não aceitar essa situação e quebrar a cabeça para buscar soluções que o fizessem crescer nesse cenário conturbado.

2.1. SEÇÃO DE CONTEXTUALIZAÇÃO DO DILEMA

Ainda na busca por soluções, Edvaldo começou a participar do Programa ALI (Agente Local de Inovação) no início de 2016. Nessa época foram feitos dois diagnósticos para entender melhor a situação da empresa, e assim, poder auxiliá-los com propostas de ações.

O primeiro diagnóstico foi o MEG (Modelo de Excelência da Gestão), que aborda a gestão na empresa em 8 dimensões: Liderança; Estratégia e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimentos; Pessoas; Processos; Resultados. Dessas dimen-

sões, as que tiveram menor nota, inferior a 20%, foram Estratégias e Planos e Resultados. Ou seja, a gestão da empresa nessas áreas estava mais carente.

O segundo diagnóstico foi o Radar da Inovação que observa 13 diferentes dimensões: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiente Inovadora. De acordo com os dados obtidos na época, a Boa Pizza apresentava um nível médio de inovação, ou seja, ela já tinha algumas práticas que demonstravam que ela se preocupava em inovar, mas ainda era necessário investir muito mais nesse campo para superar o dilema enfrentado.

Enfim, sabendo desses pontos fracos voltamos mais uma vez ao nosso dilema: como crescer num mercado competitivo em meio à crise?

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

3.1 Solução 1:

Impulsionar a empresa através das redes sociais

Edvaldo percebeu que a utilização das redes sociais para divulgar sua marca e até mesmo vender seu produto era uma grande tendência no mercado de uma forma geral.

Ele criou um Facebook, Instagram e Whastapp da Boa Pizza, e a partir dessas ferramentas começou a divulgar sua marca. Dessas, a principal é o Instagram onde o empresário faz diversas promoções para alcançar novos clientes, e através dela consegue interagir com muitos deles.

Entre as ações feitas no Instagram, destaca-se o leilão de pizzas onde o empresário separa alguns dias para leiloar um sabor de pizza, o qual começa com um valor bem baixo e os clientes vão

dando os lances, assim como num típico leilão. O Whatsapp também é bastante utilizado para receber pedidos, além de através dele ser possível cadastrar os clientes para que as novidades da pizzaria possam ser enviadas para eles sistematicamente.

A utilização das redes sociais propiciou um marketing muito rápido para empresa com um custo muito baixo. Através dessas ferramentas a Boa Pizza conseguiu aumentar sua rede de clientes e o empresário pode sentir uma saída maior depois de sua implantação.

3.2 Solução 2:

Criação de novo ponto comercial para delivery

A partir de determinado momento, principalmente com a utilização das redes sociais, a Boa Pizza começou a receber pedidos constantes da parte alta da cidade, região mais afastada do Feitosa. A princípio, Edvaldo tentou suprir essa demanda, no entanto, a distância tornava inviável, seja porque a pizza acabava saindo mais cara para esse cliente, pois a taxa de entrega aumentava, seja porque a logística para fazer essas entregas eram mais complicadas, implicando em um gasto maior para empresa, fora o tempo elevado para atender esses pedidos.

Vendo essa oportunidade e tendo um desejo de crescer, alcançar novos mercados, Edvaldo decidiu abrir um novo ponto para delivery na principal avenida da parte alta da cidade.

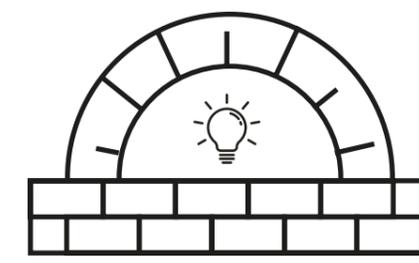




Figura 1 - Empresário com os funcionários na Boa Pizza

Apesar do investimento ter sido maior, já em menos de um ano esse ponto fez com que a pizzaria ficasse mais conhecida ainda. No entanto, o benefício não para por aí, esse novo ponto já representa 50% do faturamento da sede no Feitosa. O empresário já fala em futuramente se surgir a necessidade pode até abrir um salão lá também.

4. SEBRAE E PARCEIROS

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada que atua no fortalecimento do empreendedorismo, promovendo a competitividade e o crescimento dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Para tal, ele se utiliza, entre outros, de cursos, capacitações e programas desenvolvidos para auxiliar o empreendedor.

O Programa ALI citado anteriormente foi criado pelo SEBRAE e é mais uma das formas que ele tem para contribuir com o desenvolvimento empresarial por todo nosso país. Através desse programa, Edvaldo recebeu várias visitas de um Agente Local de Inovação

que buscava entender a empresa e sugerir ações, conjuntamente com o empresário, visando inserir práticas inovadoras na empresa para que ela se tornasse mais competitiva.

5. FECHAMENTO

Enfim, se antes a Boa Pizza tinha apenas 2 funcionários e conseguia vender em média apenas 600 pizzas, agora ela conta com 9 funcionários e vende em torno de 1800 pizzas. Apesar da crise ainda presente no dia-a-dia do brasileiro, o empresário se diz realizado com tudo que alcançou se tornando um exemplo a ser seguido.

Futuramente, assim que surgir a demanda, o empresário pretende abrir um salão no delivery da parte alta da cidade. Em um futuro mais distante ele poderá colocar mais um ponto em outro local. Na verdade, um grande desafio para o empresário será a estruturação da empresa para criação de franquias.

Em seguida, tem-se uma foto do empresário com alguns dos funcionários.

6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais ferramentas do Instagram disponibiliza para empresas desenvolverem seus negócios a partir dele?
2. Como o empresário pode medir os resultados obtidos através das redes sociais?
3. Que outras ações o empresário poderia ter implementado para superar o dilema?
4. Qual seria melhor opção para o futuro do empresário: montar o salão no delivery da parte alta ou criar um novo ponto de delivery em outra parte da cidade?

09

DA BUSCA POR CLIENTES À ABERTURA DE SUA PRIMEIRA FILIAL: A TRAJETÓRIA DO O PASSAPORTE PARA AUMENTAR SUAS VENDAS EM MAIS DE 30%

AUTORA: SHEILLE DE OLIVEIRA FORTALEZA

1. ABERTURA

Após sofrer diversas adversidades em suas carreiras, o casal de empresários Muryllo França e Aurelita França decidiram dar um novo rumo a suas vidas e assim surgiu O Passaporte, um carrinho de lanches cuja proposta principal era comercializar diversos tipos de passaportes (uma variação de cachorro-quente muito comum em Alagoas que, além da salsicha, molho e verduras tradicionais, possui uma porção generosa de carne ou frango).

O Passaporte iniciou suas atividades discretamente no ano de 2011, com um pequeno carrinho em um ponto de ônibus situado em frente a um movimentado shopping da cidade e aos poucos, foi conquistando a clientela da região.

Diante da boa aceitação de seus produtos, a empresa foi obtendo crescimento em seu faturamento e no ano de 2013 expandiu seu negócio para um food truck em frente a um condomínio no bairro do Tabuleiro, desta vez contando com o apoio de um colaborador e com mais produtos em seu portfólio.

Em constante crescimento em seu faturamento, o casal Muryllo e Aurelita decidiram dar um passo mais ousado em seu negócio e

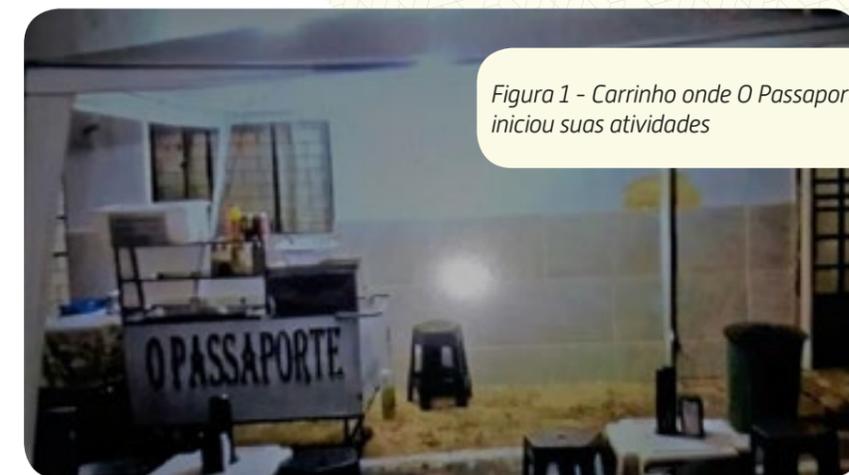


Figura 1 - Carrinho onde O Passaporte iniciou suas atividades

assim, no ano de 2015 decidiram alugar um ponto no mesmo bairro, visando continuar expandindo seu negócio.

Com o novo ponto, a empresa detinha um espaço muito maior para desempenhar suas atividades. O casal investiu na reforma do ponto, com pintura, colocação de fachada, instalação de ar condicionado e compra de equipamentos de cozinha, além da contratação de mais colaboradores.

Contando com uma clientela fiel, ainda da época em que atuavam com o food truck, a empresa iniciou suas atividades no novo espaço, no entanto, com a mudança de ponto, as despesas aumentaram significativamente e assim, as vendas realizadas na lanchonete não estavam sendo suficientes para arcar com todos os gastos.

Deste modo, o casal Muryllo e Aurelita se viu num cenário em que necessitavam investir em estratégias de captação de clientes, no entanto, como conseguiriam investir se contavam com um orçamento cada vez mais apertado diante da mudança de ponto?

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2015, foi apontado que da renda que o brasileiro destinada a alimentação, cerca de 25% é direcionada para alimentação fora do lar.

Ainda que boa parte dos brasileiros mantenha o hábito de consumir alimentos fora de casa, o atual cenário econômico brasileiro fez com que o brasileiro tivesse seu



Figura 2 -
O casal Aurelita
e Muryllo em
uma das visitas
de acompa-
nhamento do
Programa ALI.

poder de consumo diminuído. Diante disso, o consumidor passou a se tornar muito mais seletivo e exigente em relação às opções disponíveis no mercado.

Preocupada em manter seu lugar neste mercado tão competitivo, O Passaporte demonstrou atenção em oferecer produtos variados e de qualidade, lançando mão de um cardápio com várias opções dentre lanches e sobremesas, porém o carro forte da empresa e o produto que lhe confere maior reconhecimento do público é o passaporte.

Ao longo de suas atividades, a empresa aumentou seus canais de distribuição, passando a realizar delivery de seus produtos e, investiu grande quantia em sua expansão, passando de um simples carrinho de lanches para uma estrutura ampla, com cozinha e área kids.

No entanto, a mudança de ponto e o aumento das despesas em decorrência do aumento de sua capacidade produtiva, contratação de mais colaboradores e investimento na reforma do ponto acabaram por colocar a empresa numa situação de grande dificuldade financeira, de modo que necessitavam aumentar seu faturamento para cobrir com tranquilidade suas despesas.

Deste modo, quando fizeram adesão ao programa Agentes Locais de Inovação (ALI), os empresários Muryllo e Aurelita se viam num impasse em que contavam com uma ampla estrutura e capacidade produtiva, no entanto, dispunham com recursos limitados para

investir na captação de clientes.

Discutindo a respeito do dilema enfrentado, Muryllo e Aurelita descobriram que necessitavam implantar um controle financeiro na empresa e aumentar a divulgação de seus produtos, no entanto, como poderiam fazer isso sem comprometer seu orçamento já apertado?

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Diante de um faturamento que não estava sendo suficiente para arcar com os custos, o Passaporte identificou a necessidade de investir em ações relacionadas a captação de clientes. No entanto, estava difícil dispor de recursos financeiros para realizar grandes investimentos em divulgação, tendo em vista a situação econômica em que se encontravam.

Deste modo, a solução apresentada em seu plano de ação junto ao Programa ALI foi a de buscar ações que demandassem investimentos mais acessíveis, porém que pudessem cumprir o fim de aumentar a captação de clientes, deste modo, a empresa iniciou reposicionando sua marca em suas redes sociais, com exclusão de postagens pessoais e aumentando a frequência de

postagens apresentando os produtos e as promoções.

Ainda buscando aumentar sua clientela, O Passaporte foi em busca de parcerias estratégicas, oferecendo benefícios para público específicos, a exemplo do desconto para policiais e taxistas.

Após a execução de tais ações e diante do aumento do fluxo de clientes, a empresa identificou a necessidade de melhorar seu atendimento. Neste sentido, disponibilizou canal para coletar informações acerca da satisfação dos clientes, bem como solicitou a avaliação especializada de um cliente oculto.

Diante do retorno das pesquisas junto aos clientes e após análise do relatório da avaliação especializada, o casal decidiu por investir na melhoria de seu atendimento, tendo realizado a contratação da consultoria em atendimento oferecida pelo SEBRAE.

Com relação à gestão, após o ALI, a empresa implantou controle financeiro, realizou contratação de treinamento de colaboradores, elaborou manual de conduta, buscou conhecimentos em cursos de gestão e melhorou a comunicação interna por meio de grupo da equipe no aplicativo whatsapp.

Após a adoção dessas ações, o reconhecimento do público veio naturalmente. O Passaporte observou um aumento no número de pedidos de seu delivery e vendas no caixa, também obteve aumento de seguidores nas redes sociais e ainda, recebeu avaliação positiva de um site alagoano especializado em alimentação fora do lar.

Com o faturamento demonstrando melhoras, Muryllo e Aurelita sabiam que era a hora de investir



Figura 3 -
Oficina de Inovação
realizada por Agentes
Locais de Inovação



Figura 4 - Extensão da cozinha, onde são guardados parte dos insumos



Figura 5 - Primeira filial do O Passaporte

ainda mais na melhoria dos processos e da estrutura de sua empresa. Então foi a hora de contratar uma consultoria em Boas Práticas nos Serviços de Alimentação (BPSA) através do SEBRAE, disponibilizando a seus colaboradores todas as orientações necessárias acerca de higiene, manuseio e outras exigências relacionadas à manipulação de alimentos.

Além do treinamento da equipe em BPSA, a empresa também contou com o SEBRAE para oferecer aos colaboradores uma Oficina em Inovação, ação realizada por três agentes locais de inovação em Alagoas, e que trouxe para a equipe, de maneira simplificada e dinâmica, alguns esclarecimentos acerca da inovação.

Ainda investindo em melhorias, a empresa realizou reforma no ponto, com atualização da fachada, reforma do caixa, além da ampliação da cozinha através do aluguel do ponto comercial vizinho, fato este que possibilitou o aumento do estoque e melhorou a dinâmica dos colaboradores enquanto trabalhavam.

Com o desempenho das ações indicadas, o casal observou um aumento de vendas no balcão de mais de 30% e em relação ao delivery, a empresa conseguiu dobrar a quantidade de pedidos realizados nos finais de semana, resultados estes que incrementaram o faturamento e possibilitaram à empresa continuar investindo em ações inovadoras.

4. FECHAMENTO

O casal de empresários se viu num momento complicado em sua empresa, de modo que necessitavam aumentar a captação de clientela, mas não sabiam quais medidas adotar num cenário de recursos limitados. No entanto, eles reconhecem que o cenário mudou após a adesão ao Programa ALI.

“Foi uma luz que estávamos precisando. Começamos a fazer trabalhos de panfletagem, mudamos a logomarca, mudamos nossas redes sociais, começamos a fazer parcerias e divulgações com mais frequências” afirma a empresária.

Já no primeiro plano de ação entregue a empresa, foram indicadas ações como: cadastrar clientes; buscar empresas da região para parcerias e convênios; promover treinamento em atendimento ao cliente para os colaboradores e investir em capacitações em gestão financeira e em gestão de pessoas para os gestores. Ações pensadas em aprimorar a gestão, bem como em melhorar o atendimento e a relação com os clientes.

A respeito da trajetória no Programa, o casal declara “Aos poucos fomos nos erguendo, fidelizando clientes e funcionários. Fizemos nosso manual de conduta e definimos a missão, visão e valores da empresa. Mudamos vários hábitos e a cada dia tentamos melhorar. Através do SEBRAETEC, capacitamos nossa equipe em BPSA (Boas Práticas nos Serviços de Alimentação) e hoje, solicitamos a todo novo colaborador contratado que realize

o curso em BPSA, com a finalidade de mantermos o padrão de qualidade de nossos produtos”. Após os resultados alcançados através das ações desempenhadas, a empresa hoje manifesta interesse em expandir e alavancar sua marca na região onde atua. Neste caminho, a empresa já deu seu primeiro passo, adquirindo ao final do ano de 2017 seu primeiro ponto próprio, abrindo assim sua primeira filial, localizada no bairro do Benedito Bentes, motivo de grande realização pessoal e profissional do casal Muryllo e Aurelita.

“Para o futuro desejamos aumentar o número de clientes, sem esquecer a qualidade no atendimento e produto. Aumentar a quantidade de entregas e melhorar a estrutura do nosso delivery, separando-o dos pedidos realizados no balcão” afirma animada Aurelita.

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. A inovação tem a ver com altos investimentos financeiros ou se pode ser obtida mesmo em cenários de recursos limitados?
2. Quais das ações adotadas pelo O Passaporte poderiam ser consideradas como fundamentais para que a empresa obtivesse os resultados apresentados?

AÇÕES DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO DA ANÁLISE SAÚDE PALMEIRA DOS INDIOS/AL

AUTORA: VALQUÍRIA SANTOS SILVA BRUNET



Figura 1 - Phellipe e Alexandre, sócios da empresa

1. ABERTURA

A Clínica Análise Saúde é uma microempresa que atua na cidade de Palmeira dos Índios/AL com serviços de consultas, exames e medicina do trabalho, criada em março de 2015, possui como gestor Phellipe André Porfirio Brandão, farmacêutico-bioquímico, 33 anos de idade. Com o objetivo de beneficiar a população menos assistida e com pouco acesso a saúde, oferecendo serviços de qualidade e preços justos. O gestor deu início as atividades empresariais após realizar um estudo e perceber a necessidade local de oferta de serviços compatíveis com a realidade da população.

A clínica iniciou as atividades com a medicina do trabalho, exames laboratoriais, eletrocardiograma e eletroencefalograma. Com a missão de estreitar o acesso ao serviço de saúde da população alagoana, o empresário teve como desafio implementar ações de inovação que ampliassem a satisfação dos clientes bem como traçar novas estratégias em oferta de serviços de saúde e atendimento.

A clínica é pioneira em medicina do trabalho na cidade de Palmeira dos Índios, possui mais de 33 especialidades médicas, incluindo exames como:

ultrassonografia, mamografia, raio-x, endoscopia digestiva e colonoscopia. O plano assistencial foi implantado e com consequência, aumentou a quantidade de clientes ao mesmo tempo que os fidelizou.

A inovação foi fundamental para o crescimento da empresa ao longo dos seus 3 anos de funcionamento, o empresário acredita que a constância nas ações de inovação é responsável pelo sucesso e permanência no mercado que é tão competitivo.

2. DILEMA GERENCIAL

Foi realizado estudo de mercado para confirmar a viabilidade do negócio na cidade, e experiências gerenciais adquiridas, ajudaram nos e ocorreu o seguinte dilema:

Como uma empresa de serviços em saúde recém-chegada na cidade pode atrair e fidelizar clientes?

3. CONTEXTO

A empresa deu início com ampliação e melhoria da saúde como também o bem-estar da população. Em uma cidade carente de ofertas de tais serviços, a ideia era corresponder as necessidades dos cidadãos no que concerne a serviços de saúde e oferta-los a preços justos a fim de que todos pudessem ter acesso a saúde de qualidade, tudo isto sempre buscando obter a satisfação dos clientes e consequentemente tornando-os fiéis.

O termo cliente provém do latim "cliens" e significa aquele que utiliza os serviços ou produtos de determinada empresa ou profissional (FERREIRA 1999, p. 486). Ou ainda, clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades (KOTLER; ARMS-TRONG, 2007, p. 57).

Desse modo, se os clientes são ativos e indispensáveis para as organizações, é de extrema importância que a empresa permaneça alinhada e atualizada com as necessidades dos mesmos, a fim de manter-se competitiva e inovadora diante dos concorrentes.

O empresário apesar de jovem, apresenta experiências em gestão e muita vontade de inovar no ramo, começou a buscar alternativas para ampliar a competitividade e tornar o serviço cada vez mais sustentável.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Empresas de sucesso são aquelas que prezam pela satisfação de seus clientes, trabalham de forma transparente e buscam melhorias constantes fazendo uso da inovação.

Conheça agora as ferramentas que modificaram e tornaram possível conquistar e reter clientes fiéis.

A solução veio com um conjunto de ações: planejamento estratégico, organização, busca pela qualidade e participação em programa de inovação do SEBRAE (Agente Local de Inovação), tudo isso atrelado a



Figura 2 - Caixa de opiniões da clínica, disposta no balcão da recepção

muito trabalho e perseverança dos gestores.

Solução 1: Identificação das necessidades dos clientes

Com foco na satisfação dos clientes durante participação no programa, verificou-se a importância da identificação das necessidades dos usuários, seguindo a dica do plano de ação, o empresário aderiu a uma caixa de sugestões que foi implantada a fim de coletar manifestações como satisfação, reclamações ou sugestões dos clientes, a parte de treinamento e capacitação em atendimento ao cliente foi realizada internamente, com a finalidade de padronizar os proce-

dimentos.

Com a inovação, foram identificados pontos de melhorias no atendimento, ambientação e procedimentos. Os elogios e críticas depositados na caixa pelos usuários são retirados da caixa, repassados aos colaboradores nas reuniões e registrados a fim de que as sugestões de melhoria sejam implementadas, garantindo assim, o bom funcionamento da clínica.

Solução 2: Modificação de layout da recepção, marketing digital e divulgação da empresa e serviços.

O empresário aberto a inovação acatou diversas sugestões no plano de ação que só trouxeram benefícios, o layout da recepção foi modificado de melhor maneira a proporcionar maior bem-estar aos clientes, transformou a página do facebook em empresarial, um profissional da área de marketing foi contratado e as postagens



Figura 3 - Instagram: Radialista Flávia Angélica (rádio Sampaio) com Dr. Phellipe em entrevista sobre câncer de mama



Figura 4 - Instagram: Imagens de colonoscopia com explicação do procedimento

foram sistematizadas e melhoradas, foram acrescentadas dicas de saúde, imagens das instalações da clínica e ações realizadas, informações sobre os médicos atuantes dentre outros. Em conjunto com esta ação estava a de criação de um Instagram este mecanismo foi muito bem aproveitado pois a partir deste ponto a empresa começou também a se interessar pela qualidade do marketing, introduziu a participação de programas de rádio da cidade para expor sobre dicas de saúde e prevenção bem como sobre os serviços, palestras foram oferecidas em diversas cidades circunvizinhas com a finalidade de ampliar o relacionamento com o público alvo, alcançando assim maior clientela, podendo expor sobre a qualidade e seriedade dos serviços. Segundo o empresário, as redes sociais são uma ferramenta imprescindível para divulgação dos serviços. Seu modelo de visão é ser a melhor clínica em diagnóstico, medicina do trabalho e especialidades médicas do estado de alagoas.

Solução 3: Planejamento estratégico e adição de novos serviços

Seguindo com as dicas ofertadas, realizou a ferramenta "canvas" junto a agente local de inovação, o canvas, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes, um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos: proposta de valor; segmento de cliente; canais; relacionamento com cliente; atividade chave; recursos principais; parcerias principais; fontes de receita e estrutura de custo.

Esta ferramenta permitiu observar melhor o mercado em que estava inserido, o perfil de seu cliente, e quais novos serviços poderiam ser criados e ofertados, neste momento, a partir daí, foram implantados novos serviços, dentre



Figura 5 - Fachada da Análise Saúde, com divulgação do plano assistencial



Figura 6 - Dr. Phellipe em reunião com associados do sindicato dos trabalhadores rurais para apresentar e tirar dúvidas sobre o plano assistencial

eles: o neurofeedback. Logo após, lançou a ferramenta plano assistencial, visto que estava almejando trabalhar com a classe de trabalhadores rurais e população menos favorecida da cidade de Palmeira dos Índios e cidades circunvizinhas, após ter realizado pesquisa e constatado que quase 70% da economia da cidade é voltada para a zona rural. O plano assistencial, contempla grupos de 20 pessoas, concedendo descontos de até 50% em consultas, exames e farmácia. Com essa ferramenta inovadora conseguiu ampliar seu público.

Solução 4: Sistema Gerencial e Responsabilidade Social

No início realizavam os controles gerenciais sem auxílio de um sistema de gestão, apesar de muito organizados, esta rotina demandava mais tempo, de modo que, um software de gestão foi implantado, otimizando e agilizando os processos de cadastros de clientes,

entrega de exames, agendamentos de consultas e entre outros etc.

A responsabilidade social era um anseio da equipe Análise Saúde, no primeiro ano não foi possível realizar, mas após adotar o plano de ação do programa ALI com checklist, o qual continha a dica de realização de ações sociais que beneficiassem a comunidade. A entidade escolhida foi a Vila do Idoso (entidade que acolhe idosos na cidade). A cada dois meses, ações de muti-



Figura 7 - II Ação Social na Vila do Idoso Palmeira dos Índios, com atividades especiais, palestras, café da manhã nutricional e momento de oração

ções de endoscopia, equipe de dentista (consultório móvel) educadores físicos, exames laboratoriais, eletrocardiograma e eletroencefalograma, acompanhados de café da manhã e palestras com a finalidade de proporcionar um dia diferenciado a estes idosos. Existem projetos para realizar ações similares com crianças.

Com as ferramentas inovadoras utilizadas, a clínica que atendia em média 50 pacientes por mês, hoje consegue atender cerca de até 800 pacientes, um avanço que foi resultado de planejamento trabalho, foco e inovação. As ações realizadas transmitem a missão da empresa: estreitar o acesso dos pacientes aos serviços de saúde.

5. FECHAMENTO

A capacidade inovadora dos gestores da clínica Análise Saúde,

possibilitou a ampliação dos serviços da clínica e a fidelização de clientes a partir de uma maneira arrojada de empreender.

A medida que os objetivos foram atingidos, foi aumentando o desejo em continuar inovando, buscando novas ações e projetos que a diferenciem da concorrência ao mesmo tempo que satisfazem e agregam valor. De acordo com o empresário o segredo é nunca se acomodar e as ações precisam ser constantemente

revistas e melhoradas a fim de que o sucesso seja permanente.



6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância da inovação dentro de uma empresa?
2. Quais foram as ações direcionadas para a análise da satisfação dos clientes?
3. Cite a importância da fidelização de clientes para uma empresa?
4. Que ações de inovação, empresas de serviço de saúde podem realizar para se diferenciar da concorrência?

11

ENFRENTANDO OS DESAFIOS E CRESCENDO COMO UMA MICROEMPRESA SUSTENTÁVEL

AUTORA: TUANNE PAULA DE LIMA BARBOSA E SOUSA



Figura 1 - Empresário Jadiel

1. ABERTURA

Pioneira no mercado alagoano, a Bio Digital é a única empresa no estado de Alagoas licenciada para dar a destinação adequada a todo tipo de resíduos eletrônicos. Especializada na prestação de diversos tipos de serviços integrados que visam o desenvolvimento sustentável, o consumo consciente e responsável, estimulando a prática ecológica urbana, o meio ambiente, a economia e o respeito ao próximo. São disponibilizadas soluções eficazes que ajudam indivíduo e empresas a superarem os desafios do consumo de forma sustentável, prática e econômica.

A empresa contribui para evitar a degradação ambiental com a destinação correta dos resíduos eletrô-

nicos, oferecendo uma solução de descarte correto. Além disso, o intuito é ser referência no desenvolvimento de práticas sustentáveis, desenvolvendo as melhores soluções no gerenciamento de resíduos de forma inovadora e consistente.

A empresa já inspira inovação pela sua essência, visto que é a precursora no estado de Alagoas a dar destinação adequada a todo tipo de resíduos eletrônicos. Dessa forma, busca se reinventar dia após dia, implementando melhorias que tenham impacto direto nos colaboradores, clientes e sociedade.

Todavia, o empresário não apenas junta esforços para ser uma empresa sustentável externamente, mas também dribla as dificuldades para

aplicar a sustentabilidade dentro da própria empresa.

A Bio Digital surgiu em 2009, de maneira informal, inspirada em uma reportagem exibida na TV e da necessidade do descarte correto dos resíduos. No começo a empresa não tinha mão de obra qualificada, então o fundador Jadiel, recolhia o lixo eletrônico, descaracterizava, compactava, carregava o caminhão e viajava em busca de novos parceiros, contava apenas com amigos e familiares, às vezes. Começou a empresa com poucos recursos, na verdade, o que já estava disponível que era sua casa e nenhum meio de transporte próprio, porém com muita coragem, ousadia e disposição.

Com o trabalho árduo, o proprietário adquiriu seu primeiro meio de transporte que foi uma moto a qual prontamente adaptou para comportar as cargas destinadas ao lixo eletrônico. Com o passar do tempo e sempre em busca do novo e de se reinventar, Jadiel conseguiu recursos para sua mais nova aquisição que foi um carro e um galpão, que são destinados também ao recolhimento do lixo eletrônico. Em 2013 formalizou a empresa e os desafios só aumentaram.

Para ser uma empresa sustentável a primeira dificuldade, que dura até hoje, é o da conscientização da sociedade em relação aos malefícios que o lixo eletrônico traz. É a questão de desenvolver uma cultura sustentável onde não tem sustentabilidade, então a empresa tem realizado grandes esforços ano após ano para que isso aconteça e chegue a conscientização, do maior número de pessoas, de que existe uma empresa responsável a dar destinação correta do lixo eletrônico. E os obstáculos não deixaram de aparecer, visto que a Bio digital enfrenta o mercado informal. Além da alta carga tributária, são diversas certificações e licenças ambientais que a empresa deve manter em dias para ser certificada como legal a dar destinação adequada dos resíduos eletrônicos e ainda se manter competitiva frente a concorrência desleal.

Assim, a Bio digital desde seu início até os dias atuais passou por diversas dificuldades, mas que foram e estão sendo vencidas até os dias de hoje.

Em um cenário onde o capitalismo ganha cada vez mais força e as grandes empresas mostram cada vez menos atenção aos aspectos ambientais, como uma microempresa poderia se manter eco sustentável no mercado e ainda difundir a importância sobre esse assunto para os demais segmentos da população?

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Brasil, como muitos países em desenvolvimento, produz bastante lixo eletrônico, porém ainda não está preparado para seu descarte, ou seja, uma destinação adequada

nados, a cada ano, toneladas desse lixo em lugares impróprios. Foi com essa concepção que o empresário Jadiel Lira analisou a situação do estado de Alagoas e percebeu a falta e carência de uma empresa voltada para esse ramo.



Figura 2 - Separação do lixo e gestão 5S na empresa Bio Digital

do mesmo, dessa maneira, causa grande poluição ao meio ambiente e conseqüentemente risco aos seres humanos. Em decorrência desse fato latente na sociedade brasileira, a Lei nº 12.305/010, institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) que constitui em mecanismos de descarte adequado do lixo eletrônico pela população, sendo bastante importante para permitir o avanço necessário ao País no enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos.

O Brasil, segundo dados da Organização das Nações Unidas, é um dos países emergentes que mais produz lixo eletrônico (TVs, celulares, impressoras, etc) e são abando-

De acordo com a reportagem realizada pelo empresário, o mesmo explicou que o lixo eletrônico é composto por resíduos de materiais pesados como chumbo, cádmio, mercúrio, berílio, entre outros. O estado de Alagoas há alguns anos atrás carecia de uma destinação correta de resíduos eletrônicos, pois, por conterem materiais pesados, esse lixo eletrônico causa malefícios ao meio ambiente e podem pôr em risco até a saúde humana. Afim de evitar tais danos, é necessário o descarte correto que está contido em aparelhos celulares, baterias, televisores, notebooks e computadores em geral, impressoras, entre outros.

Diante desse quadro, o empresário Jadiel sofria com a falta de local

adequado para jogar o lixo eletrônico que ia sendo acumulado na sua residência e com isso teve a ideia de criar uma empresa destinada a suprir essa falta.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Diante de tantos desafios, o empresário Jadiel foi se munindo de ações para superar os obstáculos. Consolidou parcerias com diversas empresas que reciclassem os vários materiais diferentes contidos nos aparelhos eletrônicos e estabelecer uma logística ideal para isso, principalmente no início da empresa em que não era abastecido de meios de transportes.

Em relação a conscientização da população quanto ao descarte adequado dos resíduos eletrônicos, a empresa participa de eventos como semana global de empreendedorismo – Faculdade Estácio, palestras em escolas e faculdades, a fim de informar a sociedade sobre a importância da destinação correta do lixo eletrônico.

A concorrência informal também dificulta bastante o trabalho da empresa, visto que os encargos decorrentes da atividade empresarial e da manutenção das licenças (operação/Municipal, IMA, IBAMA) pesam muito em detrimento de empresas informais que não cumprem e não tem a mesma responsabilidade fiscal, tributária, custos operacionais e sociais dos negócios regularizados. Mas apesar dessa concorrência desleal o foco da empresa é de buscar manter-se sustentável no mercado em que ela mesma propaga a sustentabilidade ecológica.

Pensando nisso, no âmbito interno, a Bio Digital procura treinamentos e capacitações de qualidade que são destinadas aos colaboradores, para isso, a empresa se mantém cons-

tantemente atualizada sobre os produtos oferecidos pelo sistema S, principalmente pelo Sebrae. Incentiva também os funcionários a darem palestras em faculdades e escolas, conscientizando a destinação certa aos resíduos eletrônicos, ajudando com o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

Para melhorar a própria sustentabilidade, a empresa passou por uma consultoria de 5S, com o Sebrae, que trabalha os sentidos de limpeza, ordenação, saúde, utilização e autodisciplina, primando assim por esses ensinamentos. Para manter a ordem e o engajamento dos colaboradores a empresa desenvolveu um checklist que está sendo colocado em prática.

Além das reuniões mensais realizadas para alinhar as necessidades dos colaboradores com os da empresa, existe o coffee break digital que tem como finalidade reconhecer, premiar, e incentivar os funcionários a contribuírem com ideias inovadoras ao negócio. O empresário percebeu que com a cultura da inovação se enraizando na sua empresa, houve aumento considerável da melhoria na comunicação entre as hierarquias, no fluxo do trabalho, visto que a produtividade aumenta com essa nova cultura no ambiente de trabalho e conseqüentemente a geração de

receita para empresa.

No âmbito externo, a própria missão da empresa foi crucial para alcançar novos públicos e parcerias. A empresa tem que trabalhar com uma mudança de cultura na sociedade, dessa forma, a mesma é convidada a dar palestras de conscientização da importância de não fazer o descarte irresponsável dos resíduos eletrônicos, da consciência e responsabilidade ambiental inerente a sociedade. A licença com a formalização e mudança estrutural, as reportagens da empresa, facilitaram bastante para adquirir novos públicos.

Agregado a isso, por ser formalizada e licenciada para realizar a destinação correta do lixo eletrônico, a empresa adquire parceiros (inclusive órgãos públicos como o Instituto do Meio Ambiente de Alagoas – IMA - que fazem indicações, e clientes que se transformam em Ecopontos, ou seja, são empresas que disponibilizam um espaço para recolher também o lixo eletrônico do seu entorno para serem recolhidos pela Bio Digital sem custo nenhum. Essa prática inovadora aumenta e melhora o marketing tanto da Bio Digital, quanto das



Figura 3
Projeto social:
Laboratório de
informática

empresas parceiras, vistas como ecologicamente corretas e sustentáveis.

No setor Industrial, o impacto positivo não poderia ser diferente. O benefício é inovação de processo. Com a atuação da Bio Digital no mercado, as indústrias que são clientes e parceiras tem o custo operacional e logístico bem reduzido, visto que, a empresa recolhe os resíduos eletrônicos sem cobrança e nenhum custo, o que seria diferente caso tivesse que procurar empresa licenciada fora do estado, além de certificar as indústrias como empresas ecologi-



Figura 4 - Jadiel e a ALI Tuanne Souza

camente sustentáveis.

Com a busca de parceiros e a novidade de uma empresa rentável e ecologicamente correta, a Bio Digital ganhou destaque em revistas e jornais locais como G1 globo Alagoas. Para melhorar esse momento positivo que a empresa vem passando, o empresário garante que o Sebrae e o programa ALI tiveram uma importância muito grande e são parceiras fundamentais para seu desenvolvimento, visto que, além de todos os benefícios já citados, a empresa ganhou reconhecimento no cenário empresarial ficando entre as doze primeiras finalista do MPE – Prêmio de Competitividade das micro e pequenas empresas

- no ano de 2016, dentre muitas concorrentes e foi a vencedora da categoria serviços no ano de 2017.

Para o empreendedor, o prêmio em si, serviu como incentivo para que a empresa se mantivesse trabalhando para melhorar a competitividade. Desde o momento da última avaliação intensificaram-se a realização de ações não só com foco na avaliação, mas na manutenção da sustentabilidade e competitividade dentro do mercado. Assim trabalha a Bio Digital, em parceria com grandes instituições como Sebrae, com outras empresas que desejam respeitar o meio ambiente, a fim de melhorar também a situação social, econômica e sustentável da região em que está inserida.

Por outro ângulo, os projetos sociais também são combustíveis para o empreendedor alagoano, que ajuda na inclusão social em que auxilia na criação de laboratórios de informática, e também atua, em parceria com a igreja Plena, uma vez por mês em comunidades carentes. Assim, a empresa disponibiliza recursos como transporte, pessoal, compra de material, cestas básicas, destinadas as ações que são desenvolvidas pela instituição religiosa.

Atualmente, está sendo montado um laboratório de informática, com peças recicladas de outros computadores pela Bio Digital, em parceria com a Escola Fácil Informática, em que será dado aulas de informática para jovens entre 10 à 16 anos com uma pretensão de atingir o número de 200 alunos até o final deste ano de 2018. As aulas têm a finalidade de ensinar preceitos básicos de informática, ajudando os jovens do bairro Jardim Petrópolis 2[dois] a se inserirem no mundo digital de forma gratuita.

4. FECHAMENTO

O empresário afirma que todos esses ganhos, dificuldades e obstá-

culos vencidos foram devidos não só aos próprios esforços, mas também a parceria realizada com o Sebrae, aos cursos, palestras e consultorias e a orientação do Programa ALI.

Jadiel assegura que os conceitos e as ações de inovação foram aprendidos e praticados ao longo dos anos sendo a chave para a manutenção sustentável da empresa dentro de um mercado tão competitivo e de grandes exigências, e mais no futuro para a expansão do seu negócio.



5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Diante das dificuldades e desafios enfrentados pelo empresário na obstinação por uma sociedade mais sustentável, é possível afirmar que micro e pequenas empresas podem ser fundamentais para estimular um novo paradigma sustentável dentro do mercado?
2. Quais as ações e atitudes devem ser mais relevantes para consolidar a empresa como ecológica e sustentável tanto no ambiente externo [clientes, fornecedores, sociedade], quanto interno [colaboradores, ambiente organizacional]?
3. Como a utilização de ações de inovação podem contribuir para disseminar a cultura da sustentabilidade de forma mais rápida dentro da sociedade?

12

A INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS QUE LEVOU A ANÁLISE ASSESSORIA CONTÁBIL A RECEBER O PRÊMIO DE MELHOR EMPRESA PARA SE TRABALHAR EM ALAGOAS

AUTORA: ROBERTA DRIELLE SILVA MENDES



Figura 1 - Empresa Análise Assessoria Contábil Matriz

1. ABERTURA

Análise Assessoria Contábil é uma empresa privada de pequeno porte, que está no mercado desde 2007, prestando serviços de assessoria contábil e organizacional. A fundadora e diretora da empresa, Neuzete Domingos, iniciou o seu contato com a contabilidade desde sua infância quando ajudava sua avó em uma mercearia, tempos depois, iniciou um estágio em um escritório de contabilidade, especificamente no setor arquivo, após estas experiências, decidiu se tornar uma Contadora. Então, ela fez o curso técnico na área por três anos e durante esse período trabalhou em empresas conceituadas

na cidade e após isso, ingressou na faculdade de ciências contábeis. Foi quando decidiu montar seu próprio escritório e o fato de ser mulher e ter pouca idade foi um grande desafio, isso a impulsionou a ir além e correr atrás do seu sonho, A empresa que iniciou suas atividades em uma sala alugada de vinte e cinco metros quadrados com apenas um funcionário e um cliente, hoje conta com uma estrutura de mais de oitocentos metros quadrados, tendo unidades em Arapiraca - AL, Delmiro Gouveia - AL, Paulo Afonso - BA e Neópolis - SE. A empresa que surgiu do objetivo da empreendedora de inovar a

contabilidade alagoana, investindo constantemente na formação e capacitação de seus colaboradores, como também no desenvolvimento dos valores éticos, sociais e das ferramentas que garantam a satisfação dos seus clientes de forma a cumprir a sua missão de prestar os serviços com qualidade. A responsabilidade social faz parte dos seus valores que foram evidenciados com o desenvolvimento de um projeto social em 2012 que resultou na criação da ONG Análise Sorriso do Bem, registrada com CNPJ em Agosto de 2014, que tem a finalidade de desenvolver ações que possam modificar determina-



Figura 2 -
Prêmio GPTW 2016
(Great Place to Work)

dos aspectos da sociedade através do incentivo à cultura, educação e lazer. Em novembro de 2013, a empresa ficou entre as três finalistas na etapa estadual do prêmio MPE Brasil (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas). Em 2014 foi a Vencedora Estadual e em 2015 recebeu o Prêmio Nacional referente ao ciclo 2014 do referido prêmio, concorrendo com mais de 50 mil empresas. Em 2015 a empresa recebeu um Prêmio Internacional de reconhecimento pela qualidade concedido pela Latin American Quality Institute. Ainda em 2015 a empresa também conquistou o Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios. E em 2016 iniciou a adequação dos seus processos para implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela NBR ISO 9001:2015.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROTAGONISTA

Mesmo com toda a trajetória de sucesso da empresa, a empreendedora sabia que precisava continuar inovando e buscando alternativas

para que a empresa continuasse crescendo e obtendo resultados significativos. Como ela sempre diz, inovar em uma empresa de serviços é muito mais difícil e requer muito mais esforço. E foi assim que ela continuou sempre buscando soluções inovadoras para seu negócio e se antecipando aos problemas que poderiam surgir. A empresa matriz conta com 40 colaboradores, porém, conta com mais de cinquenta colaboradores no total somando todas as unidades empresas.

Arapiraca é a cidade na qual a empresa está inserida e está localizada a 132 km da capital, possui uma população de 232.671 habitantes (IBGE 2016) e uma área de 345 km². É uma cidade que abrange rota de grandes centros econômicos e uma das principais cidades do nordeste. A localização geográfica de Arapiraca é bastante privilegiada interligando as demais regiões do estado. Além disso, é caracterizada como polo de abastecimento agropecuário, comercial, industrial e de serviços. As transformações econômicas que abalaram o ano de 2015 fez com que vários postos

de trabalho fossem fechados no Brasil, foi nesse período que a cidade de Arapiraca obteve crescimento no setor de serviços gerando emprego para a população e movimentando a economia. Porém, com a crise econômica, muitas empresas começaram a passar por momentos difíceis, o que impactou diretamente em uma empresa do segmento da Análise Assessoria Contábil, empresa citada neste estudo de caso. A partir de então, a empresa tinha um ponto de atenção a ser desenvolvido.

3. SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO DO DILEMA

A empresa Análise Assessoria Contábil nasceu com a inovação como seu principal combustível e diante de toda a trajetória percorrida sempre buscou se antecipar aos problemas e planejar suas ações de maneira efetiva e assertiva. Em decorrência de suas ações na implantação do modelo de gestão estratégica a empresa obteve um crescimento e maior visibilidade no mercado, o que resultou em renomados prêmios nacionais e estaduais, aumento no número de clientes e necessidade em investir na gestão do capital humano da empresa, ou seja, valorizar ainda mais seus colaboradores com uma gestão que pode ser replicada em outras organizações. Um modelo de gestão de pessoas se fazia necessário para que a empresa continuasse a crescer e evoluir. Nessa era da informação as pessoas constituem o capital intelectual da empresa e neste novo cenário têm que tratar os colaboradores como verdadeiros parceiros do negócio. E um dos maiores desafios da empresa era implementar o processo de gestão de pessoas de forma a fazer com que seus colaboradores se sentissem satisfeitos e realizados em fazer parte da Análise Assessoria Contábil e conseqüentemente,

melhorar os resultados valorizando o maior capital da empresa, o capital humano.

4. DILEMA EMPRESARIAL

Como implementar a gestão de pessoas para que os colaboradores se sintam satisfeitos e realizados em fazer parte da empresa e como consequência melhorar seus resultados valorizando o capital humano?

5. SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

5.1 Solução I:

Criar formas de reconhecimento para os colaboradores.

Área de conhecimento: Pessoas.

No primeiro semestre do ano de 2016 a diretora da Análise Assessoria Contábil, Neuzete Domingos, iniciou um processo de mudança na área de pessoas da empresa, por perceber a necessidade tendo em vista o grande crescimento do número de clientes, como também no número de colaboradores. Desta forma, foi percebido pela diretora e fundadora da empresa que a área de pessoas deveria ser melhor desenvolvida, uma vez que os colaboradores representam a empresa e precisam estar alinhados com a missão, visão e valores. Com o grande número de colaboradores, uma empresa precisa ter uma liderança inovadora, e foi isso o que aconteceu.

A gestão de pessoas da Análise Assessoria Contábil já tinha uma estrutura definida em decorrência da implantação do GEC (Gestão Estratégica da Competitividade). Porém, como a empresa aumentou o número de colaboradores, precisava atualizar e implantar forma de reconhecimento e benefícios que trouxessem mais satisfação aos colaboradores e os fizessem sentir parte fundamental da organização, ou seja, valorizar o colabo-

rador em decorrência de suas ações e contribuições no crescimento da empresa.

As ações desenvolvidas foram divididas em 2 (duas) fases, fase desenvolvimento de carreira e a fase de reconhecimento.

Para o desenvolvimento de carreira foi desenvolvido os seguintes planos:

- Avaliação de competência/desempenho.
- Plano de desenvolvimento individual (PDI);
- Placar individual de carreira;
- Plano de cargos e salários (em processo de implementação);

A implantação dos planos fez com que os colaboradores se sentissem motivados, pois, sabia que seria reconhecido e poderia crescer dentro da empresa. A avaliação de competência/desempenho pôde auxiliar na definição de quais os colaboradores se encaixariam melhor em determinada função, de acordo com suas competências. Assim, a empresa soube em qual setor cada colaborador se desenvolveria melhor.

Para as formas de reconhecimento:

- Colaborador do mês;
- Líder do mês;
- Casual Day;
- Voucher Beach férias;
- Cross training;
- 14º salário;
- Projeto trainee.

Essas formas de reconhecimento começaram a ser implementadas no segundo semestre do ano de 2016 e trouxe um resultado positivo para a empresa.

5.2 Solução II:

Benefícios e projetos para os colaboradores.

Área de conhecimento: Pessoas.

Partindo do projeto iniciado em 2016 com o intuito de valorizar a gestão de pessoas com uma lide-

rança inovadora, a empresa criou alguns projetos para oferecer benefícios aos colaboradores.

- Projeto Análise Cine;
- Projeto de Educação Corporativa;
- Projeto Análise Fitness;
- Projeto Mentor.

Outros benefícios oferecidos aos colaboradores também são inovadores e um diferencial para a empresa:

- Plano de saúde e odontológico;
- Ticket alimentação;
- 50% de incentivo para curso superior;
- Folga no aniversário;
- Bônus de 10% de honorários por indicação de clientes.

Cada benefício foi pensado com o intuito de fazer com que o colaborador tenha satisfação e motivação em trabalhar na Análise Assessoria Contábil, com a certeza de que será sempre reconhecido por sua competência e desenvolvimento.

5.3 Solução III:

Reconhecimento por ideia implementada.

Figura 3 -
Neuzete Domingos, Diretora da
Análise Assessoria Contábil com o
prêmio GPTW 2016





Figura 4 - Diretora Neuzete Domingos e sua equipe de colaboradores

Área de conhecimento: Pessoas.

A diretora e fundadora da empresa sempre teve uma liderança inovadora e queria desenvolver esse espírito inovador em seus colaboradores. Para isso, desenvolveu o Plano de reconhecimento por ideia implementada e funciona da seguinte forma: cada colaborador tem um canal aberto para sugerir ideias inovadoras, seja para resolução de algum problema já existente ou para criação de algo totalmente novo para o negócio. Sendo assim, cada ideia que seja implementada, o colaborador recebe um bônus acrescido no salário.

Desta forma, todas as soluções apresentadas para o resultado positivo da empresa, que foi o primeiro lugar no Prêmio "Melhores empresas para se trabalhar" em Alagoas, edição 2016, parceria entre o Pajuçara Sistema de Comunicação (PScom), Great Place to Work Brasil (GPTW) e a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH - AL). O prêmio possui um reconhecimento internacional e avaliou organizações que conquistaram a excelência entre seus colaboradores.

A empresa Análise Assessoria Contábil Matriz, conta com 40 colaboradores, em sua maioria mulheres. Segundo o Prêmio GPTW, 73%

dos colaboradores afirmaram que a oportunidade de crescer e de desenvolver dentro da empresa foi o maior motivo de permanência na empresa. Ou seja, o resultado de toda a mudança na gestão trouxe reconhecimento por parte dos próprios colaboradores e os tornou satisfeitos em fazer parte da organização.

Como resultado das mudanças feitas na área de pessoas, a liderança pôde perceber os impactos positivos de forma imediata, pois, os colaboradores começaram a se sentir cada vez mais reconhecidos e com oportunidades de crescer dentro da empresa. No ano de 2016 a empresa alcançou o primeiro lugar no Prêmio GPTW, e ano de 2017, a empresa participou e alcançou a 4ª colocação no ranking das "Melhores empresas para trabalhar em Alagoas".

6. FECHAMENTO

Sendo assim, depois das mudanças implantadas e alcance dos objetivos, a fundadora e diretora da empresa teve a certeza de que pessoas capacitadas e motivadas é o fator primordial para o sucesso de uma empresa e que é importante compartilhar o sonho de uma empresa ideal com colaboradores

que compartilham de um pensamento de empreendedor.

Além disso, os novos desafios e dilemas a serem enfrentados é intensificar a meritocracia na promoção dos colaboradores e reter talentos da empresa, por meio do plano de cargos, carreira e remuneração (PCCR). Outro grande desafio da empresa é alcançar a certificação ISO 9001:2015 e viabilizar o projeto de franquias e contabilidade online.

Desta forma, a empresa continua passando por um processo de mudanças com uma gestão inovadora que busca sempre trazer novos desafios para superar os obstáculos advindos e se diferenciar no mercado.



7. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância de manter uma visão sistêmica de gestão da inovação dentro de uma empresa de serviços?
2. Como a inovação pode auxiliar na promoção da satisfação e motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, aumentando a produtividade e trazendo resultados positivos para a empresa?
3. Como proceder diante de um dilema de gestão de pessoas enfrentado por uma organização que já é inovadora?
4. Qual a importância da satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho nas empresas do setor de serviços?

13

CRESCI! COMO PROFISSIONALIZAR MINHA GESTÃO E PADRONIZAR MEUS PROCESSOS?

AUTORA: CAROLINE TORRES DA SILVA



Figura 1 - Loja Matriz no início de sua fundação, 2015

1. ABERTURA

A empresa Bull Açai está no mercado desde 2014. À frente desse empreendimento encontra-se o empresário Luiz Carlos da Silva que, auxiliado por seu administrador Melquiades Neto, cuidam da administração da empresa, juntos eles atuam no segmento de comércio de açai, que está relacionado à alimentação saudável, qualidade de vida das pessoas e praticidade da alimentação rápida. A Bull Açai encontra-se situada na cidade de Arapiraca-AL.

A empresa surgiu com o espírito empreendedor de seu proprietário Luiz ao se deparar com a oportunidade do mercado de açai em ascen-

são no País, mais especificamente na cidade de Arapiraca. Desde então, a empresa vem construindo seus alicerces, investindo sempre na qualidade de seus produtos de modo a manter a satisfação de seus clientes.

O crescimento veio dia após dia de maneira vertical, possibilitando a consolidação da marca no mercado, virando referência no seu segmento. Foram implementadas diversas ações de gestão para aprimorar seu desempenho, como por exemplo: registro da marca no INPI, criação de promoções competitivas, gerenciamento de mídias sociais, investimento em infraestrutura,

adequação à normas de Segurança no Trabalho, dentre outras tantas ações de impacto.

Foi então que em 2017, 3 anos após sua fundação, onde a empresa já se encontrava consolidada no mercado, com um quadro de 28 colaboradores incluindo todas as suas sedes, ações de marketing planejadas, planejamentos e contando com uma boa trajetória de vendas bem como faturamento de 120 mil reais, surgiu a oportunidade de realizar a padronização de seu atendimento e também a implementação do programa de segurança alimentar, destacando-

-se como diferencial competitivo e prezando sempre pela segurança dos clientes e credibilidade da organização.

Diante do crescimento da empresa, que a partir daí já dispunha de uma loja Matriz, um food truck e um quiosque no shopping da cidade, surgiu um grande desafio enfrentado pela maioria das empresas do ramo alimentar: a padronização de seus processos, sobretudo quanto à prática de alimentação segura.

2. SOLUÇÃO DO DILEMA

Diante do dilema enfrentado, qual seja, padronização de processos para segurança alimentar, havia

Dilema:
Como padronizar os processos, sobretudo quanto à prática de alimentação segura garantindo um padrão de qualidade e sabor nos produtos?

duas possibilidades para solução: a tentativa de, em conjunto, a direção e colaboradores da empresa identificarem as necessidades e criarem



Figura 2 - Quiosque da Bull Açai no Arapiraca Gardem Shopping

seus processos padronizados e a opção de contratação de consultoria especializada do Programa Alimento Seguro – PAS, desenvolvido pelo sistema S.

A escolha feita pela empresa foi a de contratação de consultoria do PAS, que tem por escopo diminuir os riscos de contaminação pelos alimentos. No entanto, o trabalho não foi fácil, pois foi necessário o comprometimento de todos os colaboradores para que os processos funcionassem de maneira sistêmica.

Com a contratação da consultoria, a consultora especialista veio até a Bull Açai, conheceu suas necessidades e iniciou a implementação das

ações de boas práticas de alimentação e higiene.

Para melhor entendimento, é possível analisar o gráfico acima, extraído do diagnóstico de gestão realizado pelo programa ALI, que acompanha a empresa desde 2015, e inferir o seu grau mediano de desenvolvimento na dimensão processos, no início do acompanhamento do programa.

O grande desafio lançado com a padronização dos processos da empresa, sobretudo no tangente às práticas de alimentação segura, traz uma perspectiva de aumento desse indicador que será avaliado novamente mais na frente.

Inicialmente, a Bull Açai adotou a

Gráfico 1 - Radar de Gestão realizado pelo Programa ALI, ciclo 0, 2015



Figura 3 - Loja inaugurada no Shopping de Arapiraca, após consultoria do PAS, 2017

metodologia dos POPs, Procedimentos Operacionais Padrão operacionais e de higiene.

A consultoria era realizada semanalmente e envolvia todos os colaboradores, cada um responsável por suas respectivas áreas. As ações envolveram adequações desde o congelamento adequado dos insumos, o tempo e execução da produção, validade dos produtos, uso correto dos equipamentos e armazenamento, até que os produtos estivessem prontos para o consumo.

Na sequência, a solução também envolveu a capacitação dos colaboradores. Durante a consultoria eles eram elencados como parte vital

para o funcionamento dos processos, conscientizando-se quanto às práticas, cooperando com as mudanças e servindo também como fiscais para avaliar a conformidade continuamente.

Como consequência dessa metodologia, foram necessárias reformas em sua estrutura para atender as especificações estabelecidas. O empresário investiu em infraestrutura e equipamentos apropriados para manter a adequação às normas de segurança alimentar.

Para melhor entendimento, é possível analisar o gráfico acima, extraído do diagnóstico de gestão realizado pelo programa ALI, que acompanha a empresa desde 2015, e inferir o seu grau mediano de desenvolvimento na dimensão processos, no início do acompanhamento do programa.

O grande desafio lançado com

a padronização dos processos da empresa, sobretudo no tangente às práticas de alimentação segura, traz uma perspectiva de aumento desse indicador que será avaliado novamente mais na frente.

Inicialmente, a Bull Açai adotou a metodologia dos POPs, Procedimentos Operacionais Padrão operacionais e de higiene. A consultoria era realizada semanalmente e envolvia todos os colaboradores, cada um responsável por suas respectivas áreas. As ações envolveram adequações desde o congelamento adequado dos insumos, o tempo e execução da produção, validade dos produtos, uso correto dos equipamentos e armazenamento, até que os produtos estivessem prontos para o consumo.

Na sequência, a solução também envolveu a capacitação dos colaboradores. Durante a consultoria eles

Gráfico 2 - Radar de Gestão realizado pelo Programa ALI no ciclo 03, 2018



eram elencados como parte vital para o funcionamento dos processos, conscientizando-se quanto às práticas, cooperando com as mudanças e servindo também como fiscais para avaliar a conformidade continuamente.

Como consequência dessa metodologia, foram necessárias reformas em sua estrutura para atender as especificações estabelecidas. O empresário investiu em infraestrutura e equipamentos apropriados para manter a adequação às normas de segurança alimentar.

Vale salientar que durante período de adequação, coincidentemente, a empresa recebeu a visita da Vigilância Sanitária para averiguação. Essa instituição, por sua vez, constatou e atestou a conformidade da empresa com as exigências específicas, parabenizando-a, inclusive. Esse simples fato, por si só, já foi gratificante e recompensou todo o esforço do empresário Luiz e seus colaboradores.

Após o processo de adequação às normas de alimentação segura, os resultados já puderam ser colhidos por meio de indicadores, sendo necessário ressaltar também que o avanço contribuiu para abertura de nova loja no shopping da cidade. Além da credibilidade e segurança que a organização passou a externar para seus clientes, impactos financeiros foram identificados. O faturamento da empresa passou de 90 mil em 2015 para 150 mil em 2017, a satisfação dos clientes com relação ao atendimento também cresceu, alcançando um percentual de 4,6 num patamar de 0 a 5, e o mais importante, houve redução de custo em razão de desperdício que significou 30% do faturamento da empresa.

3. SEBRAE E PARCEIROS

A empresa Bull Açai, conta com a presença do Agente Local de Inovação do Sebrae desde 2015. O

Programa ALI, desde então, acompanha a empresa mensalmente em reuniões onde discutem práticas de gestão e de inovação aplicáveis na empresa.

A solução do dilema contou com ativa participação do Agente Local de Inovação, que apresentou a solução do Programa Alimento Seguro, presente no portfólio de consultorias do Sebrae, destacando a importância da segurança alimentar para a organização e seus clientes.

Além dessa solução específica, o Sebrae dispõe de outras tantas, dentre as quais já foi utilizada pela empresa também a consultoria de Atendimento ao Cliente, que contribuiu com a padronização do processo de atendimento ao cliente, possibilitando capacitação aos funcionários e influenciando positivamente no indicador satisfação dos clientes, avaliado pela gestão empresarial.

Desse modo, o empresário decidiu contratar a solução de consultoria do Programa Alimento Seguro via Sebraetec, que é o portfólio que consultorias de inovação do Sebrae, contando com subsídio especial destinado às empresas participantes do Programa ALI, de modo que o Sebrae subsidiou 80% do valor da consultoria, enquanto a empresa deu uma contrapartida de 20% apenas. Esse subsídio é fruto do objetivo do Sebrae de fomentar o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.

Destarte, fato é que o Sebrae como parceiro e provedor de soluções contribuiu significativamente com a empresa Bull Açai para o desenvolvimento de várias ações de gestão e inovação, possibilitando, assim, que a empresa continuasse trabalhando de maneira assertiva, se mantendo competitiva e sustentável no mercado.

4. FECHAMENTO

Diante de todo esforço para

enfrentar o dilema abordado, de acordo com a visão do empresário, várias lições puderam ser extraídas durante todo o processo, sobretudo a percepção de que buscar ajuda profissional especializada é primordial para obter resultados positivos. Ainda a respeito de aprendizado, foi mister perceber a importância do trabalho em equipe e a necessidade de obter uma visão sistêmica de toda a organização para que os processos e pessoas possam funcionar harmonicamente.

Os desafios não param por aí! O sucesso na implementação de novos processos tornou-se combustível para o planejamento de desafios futuros a serem enfrentados, a empresa é um ser constantemente mutante e para tanto, novos dilemas precisam ser enfrentados todos os dias.

Os planos futuros da empresa consistem na preparação da empresa Bull Açai para que esteja apta a franquear seu negócio, com um modelo de negócio sustentável, permitindo aos franqueados alcançar um mercado competitivo.



5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância de manter uma visão sistêmica de inovação dentro de uma empresa?
2. Como proceder diante de um dilema enfrentado por uma organização?
3. Onde buscar parceiros ou provedores de solução para ajudar na solução de um dilema?
4. Como obter sucesso na implementação de novas ações?

14

A CRISE QUE IMPULSIONA A MUDANÇA: CLÍNICA INTEGRADA DE SAÚDE BUCAL - CIS

AUTORA: AMANDA SILVA DE AMORIM

Figura 1
Empresária após o curso Empretec.



1. ABERTURA

A Clínica Integrada de Saúde Bucal — CIS iniciou suas atividades no ano de 2004, com a antiga direção. Em 2006 as empresárias Elisângela Cordeiro Gouveia e Lara Nubia Santos passaram a integrar a sociedade, e em 2008, a sócia-diretora Elisângela Cordeiro assumiu integralmente a gestão executiva, oferecendo saúde e bem-estar aos seus clientes com atendimento odontológico e serviços estéticos. Inicialmente, ainda sob o antigo nome Odonto CIS, a clínica possuía o atendimento voltado unicamente ao atendimento odontológico de determinado convênio particular. Entretanto, a crise econômica enfrentada nos anos de 2014 e 2015, trouxe mudanças significativas para a empresa com a drástica diminuição do número de clientes, e consequentemente, do faturamento.

Diante deste cenário, a empresária administradora, Elisângela, buscou melhorias nos aspectos gerenciais, nas práticas de inovação e no reconhecimento de seus colaboradores para adotar novas estra-

tégias de mercado e manter a estabilidade empresarial.

Daí surgiu o grande questionamento: Como manter e melhorar o funcionamento da empresa em um momento de grande dificuldade econômica?

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2015, o Brasil sofreu uma forte crise econômica que repercutiu diretamente nos pequenos negócios, devido à diminuição do poder aquisitivo dos clientes e a redução dos investimentos, somadas a alta taxa tributária executada no país, além dos eventos econômicos internacionais que repercutiram na economia mundial, tendo os efeitos da crise perdurado até hoje e impe-

dido o crescimento da economia brasileira. Somando-se a esse cenário, a CIS já vinha sofrendo desde o final de 2013, com o abalo significativo para sua estabilidade decorrente de seu principal, e quase único, plano conveniado ter sido incorporado por outra empresa e alterado toda a forma de atendimento e de repasse dos créditos às empresas conveniadas, implantando maior burocracia, diminuição do valor do repasse e glosas (procedimentos executados que são questionados pelo plano odontológico antes do pagamento, chegando algumas vezes a não repassar a contrapartida, em face de não reconhecer o procedimento) nunca antes experimentadas, acabando assim com o período de estabilidade existente na



Figura 2 - Antes e depois da identidade visual

empresa até aquele momento.

A partir de então houve uma diminuição do faturamento e consequentemente as dificuldades financeiras se intensificaram para a empresa CIS. Dessa forma, foi necessário eliminar custos e buscar alternativas inovadoras para alavancar a empresa no cenário local.

Em contrapartida, pesquisas demonstram que no ano de 2017, o segmento de saúde, beleza e bem-estar, no qual se inclui o segmento de odontologia, apresentou crescimento de 17% no primeiro trimestre, em comparação com 2016. Ainda, de acordo com o Instituto de Estudos de Saúde Suplementar — IESS, entre abril de 2016 e abril de 2017, os planos médico-hospitalares perderam aproximadamente 962 mil beneficiários, enquanto os planos odontológicos aumentaram os números de novos vínculos.

Todavia, em face desse crescimento no setor, as empresas já tradicionais no mercado, como a CIS, têm que lidar com o aumento recorrente da concorrência nas proximidades, buscando assim a sua diferenciação. Logo, a adoção de medidas gerenciais e de inovação para que a empresa alcançasse

novos patamares e voltasse a ser líder no seu mercado foi crucial.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

A Clínica Integrada de Saúde Bucal — CIS possuía um mercado consolidado no Bairro do Tabuleiro, destacando-se como clínica odontológica de referência na região, uma vez que iniciou suas atividades ainda em 2004, quando não existiam outras clínicas para lhe fazer concorrência na localidade. Além disso, atendia quase que exclusivamente ao plano odontológico mais conceituado do estado, cujas formas de repasse e negociação eram rentáveis e de fácil acesso.

Entretanto, a incorporação de tal convênio por outro grupo empresarial, com a alteração das normas contratuais, diminuição do valor de repasse e burocratização dos processos, que gerou a diminuição dos conveniados, impactou diretamente as finanças da CIS, que não vislumbrava mais como manter exclusividade de atendimento apenas ao convênio em tela.

Diante das dificuldades financeiras vivenciadas no período, houve a desmotivação da equipe de colaboradores e das próprias empresárias que com formação técnica

em Odontologia não tinham experiência para administrar o negócio e reverter a situação para não fechar a empresa ou reduzir os seus serviços. Dessa forma, a empresária Elisângela Cordeiro se dedicou integralmente a gestão da empresa e buscou junto ao Sebrae/AL o conhecimento técnico e especializado do qual necessitava. Além disso, passou a observar o mercado a sua volta, a concorrência que se iniciava em sua localidade e a valorizar a opinião e necessidades de seus clientes e colaboradores.

Assim, a empresária realizou o diagnóstico da empresa junto ao Sebrae e percebeu que necessitava trabalhar alguns pontos de melhoria. Neste período, final de 2015, a empresa foi abordada para participar do Programa ALI, que na opinião da empresária foi primordial na aproximação dela com o conhecimento e serviços que necessitava e eram ofertados pelo Sebrae ou parceiros, o programa também foi muito útil para ajudar a manter um planejamento constante de metas e objetivos e para debater as ideias.

A empresária ainda cita como um divisor de águas na sua vida empresarial, a realização do Empretec que a fez despertar todo o seu lado empreendedor e até hoje serve como motivação para definição de metas. Além disso, começou a participar de diversos cursos e eventos na área de gestão junto ao Sebrae e outras entidades, para aprimorar seu conhecimento técnico.

Munida do conhecimento necessário, a empresária passou a visualizar a necessidade de mudança de sua estratégia competitiva para conseguir recuperar financeiramente a empresa e voltar a ser líder de mercado na região. Então, apostou na reformulação e registro da sua marca para se diferenciar do estigma do antigo convênio odontológico, e deu cara nova a fachada da empresa, melhorando a sua visualização pelos carros que trafe-

gam pela avenida de grande movimento.

Na área técnica, investiu na oferta de novos serviços como ortodontia, clareamento, próteses e serviços estéticos, priorizando as vendas particulares, bem como buscando



Figura 3 - Recepção com caixa de sugestões

a diversificação dos planos odontológicos atendidos. Ademais, implementou processos operacionais padronizados para aumentar a qualidade da prestação do serviço.

Para atender melhor o cliente e identificar suas necessidades, implementou a pesquisa de satisfação e caixa de sugestões com análise periódica e feedback para o cliente, o que já demonstrou a necessidade de novos tipos de serviços e de ajustes no atendimento.

Também, como forma de engajar a equipe e ouvir suas opiniões, foi desenvolvido grupo de gestão da inovação — GGI, com o auxílio do Programa ALI, para que as colaboradoras pudessem sugerir novas ações de inovação e de melhorias na gestão, tendo o primeiro ciclo resultado na implantação de duas ações sugeridas e na melhoria do clima organizacional.

Finalmente, no final de 2017, a empresa CIS implantou o cartão fidelidade que proporciona descontos na tabela de serviços para o titular e quatro dependentes, estratégia que tem feito sucesso com o seu público.

Dessa forma, mantendo o foco na gestão consciente e moti-



Figura 4 - Empresárias e equipe de colaboradoras

vada, na percepção das necessidades dos clientes, na motivação da equipe de trabalho e no investimento em novos Serviços e processos a empresa vem se recuperando financeiramente e mantendo sua posição de liderança no bairro.

Assim, no ano de 2017, decorrente das ações implementadas houve um aumento no faturamento em torno de 30%, principalmente no que se refere as vendas particulares, bem como aumentou expressivamente o número de clientes, atendendo sua missão que é promover e valorizar a saúde e o bem-estar do cliente.

4. FECHAMENTO/ PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE

Diante de todos os acontecimentos vivenciados no período de 2014 a 2017, a empresária relata que hoje entende que muitas das dificuldades enfrentadas ocorreram em face da inexperiência gerencial, o que pode ser transformado com o apoio do Sebrae e com o envolvimento da mesma com a gestão de forma contínua e consciente.

Ficou evidenciado, também, que para a empresa se manter competitiva é necessário ouvir e identificar as necessidades de seus clientes e as sugestões de seus colaboradores, investindo na sua renovação - seja em serviços, na sua apresentação e/ou na forma de fidelizar o cliente, expandindo suas atividades e prestando os serviços com qualidade e eficiência.

E para o futuro, fica o desafio de, a cada dia, captar mais clientes e alavancar suas vendas, prezando sempre pela análise e redefinição de seus processos para que possa atingir sua visão e se tornar referência em saúde na região e adjacências, com atendimento qualificado e humanizado.



Figura 5 - Grupo de gestão da inovação



Figura 6 - Encerramento da primeira etapa do Grupo de Gestão da Inovação com Colaboradoras, Empresária, Sênior e Agente Local de Inovação

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância do envolvimento do empresário, de forma consciente, com a gestão?
2. Como a busca por conhecimento junto aos órgãos de apoio, como o Sebrae, pode impactar na resolução dos problemas empresariais?
3. Como o conhecimento do mercado, dos clientes e dos colaboradores pode ajudar a desenvolver ações e serviços inovadores?



AMPLIAÇÃO MERCADOLÓGICA: COMO AUMENTAR A PRESENÇA DE MERCADO ATRAVÉS DA SISTEMATIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

AUTORA: IRBENE DE CARVALHO CORDEIRO MIRANDA



1. ABERTURA

Fundada em 2013, a Expand Soluções é uma empresa sediada em Maceió, Alagoas, que desenvolve soluções para o setor de hospitais e tem como produto principal o sistema único no setor de automatização do processo de conciliação de contas médicas dos hospitais junto a convênios de planos de saúde.

Karen Caroline de Cerqueira Angelo Sandoval, a empresária por trás da Expand Soluções, vislumbrou a oportunidade da criação dessa solução quando trabalhava como consultora para empresas no setor de saúde e recebeu uma proposta de um grande hospital

em Maceió para terceirizar o setor de quitação de contas médicas. A ideia surgiu quando, ao analisar o risco do negócio, percebeu que o processo manual de quitação levava entre trinta e sessenta dias para ser realizado e envolvia um número muito alto de colaboradores.

Com o seu sistema, o Expand-Med, conseguiu reduzir esse prazo para quatro dias úteis, gerando relatórios compatíveis dos créditos dos convênios com o sistema dos hospitais, gerando maior celeridade e confiabilidade em todo o processo e reduzindo o número de colaboradores, que puderam

ser remanejados para outros setores, sem maiores perdas para as empresas.

Após a consolidação do Expand-Med no mercado, a empresa percebeu que seus concorrentes estavam empenhados em desenvolver um sistema similar e que não conseguiria crescer na velocidade que o mercado exigia, principalmente pelo alto custo de mão de obra de desenvolvimento.

A empresa, então, tinha duas possibilidades: ou procurava financiamento externo, conseguindo os recursos necessários para seu crescimento, mas perdendo o controle da empresa, ou mantinha

o controle total do seu negócio e continuava a crescer pelos seus próprios esforços.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Qual a melhor estratégia para manter o crescimento e conseguir os recursos necessários mantendo os valores da empresa?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO PROTAGONISTA

A Expand nasceu em 2013, com apenas três clientes em seu portfólio, todos em Alagoas. Conforme os anos passaram, a empresa se consolidou e somou mais clientes, contando, hoje, com treze clientes em sua carteira, expandindo seu negócio para a Bahia, São Paulo e Rio de Janeiro.

Em 2017, a empresa realizou o levantamento do mercado nas cidades em que atua, que é quantificado pelo número de leitos existentes nos hospitais do local. Dos 1156 leitos existentes em Maceió, a empresa atende a 373, o que representa 32,27% do mercado da cidade. Já em Salvador, dos 2619 leitos, a empresa atende a 674, mantendo, assim, 25,74% do mercado. Em São Paulo, 1244 dos 13805 leitos são atendidos pela empresa, alcançando 9,01% desse mercado. No Rio de Janeiro, são atendidos 205 dos 8032 leitos, representando uma fatia de 2,55% do mercado.

Hoje, ela conta com dez colaboradores em sua equipe, porém mantém uma estrutura enxuta e todo o trabalho é realizado remotamente, através do seu sistema. Karen se dedica inteiramente ao negócio e se distancia da empresa somente para viagens de vendas e validações do produto em poten-

ciais clientes ou para participar de feiras e congressos, oportunidades



Figura 1 - Programa de Gestão da Inovação

em que um colaborador sempre a acompanha.

Com a implantação do Expand-Med nos hospitais, a empresa percebeu que o processo financeiro de quitação ficou muito rápido e que o departamento de recursos de glosas realizadas pelos convênios dos créditos requeridos pelos hospitais não conseguiu acompanhar essa velocidade, resultando na continuidade da perda dos prazos para realizar esses recursos.

A empresa, então, passou a oferecer um novo serviço de recursos de glosas, em que ela constrói planilhas dos recursos glosados pelos convênios, o que facilita a leitura pelos colaboradores e aumenta a velocidade em que as defesas são apresentadas às operadoras de planos de saúde.

Foi nesse momento que a empresa passou a ser reconhecida em seu mercado e entrou no radar de seus concorrentes, que já tentavam desenvolver uma solução similar ao da Expand.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO DILEMA

Nos primeiros anos de sua existência, a Expand cresceu de forma paulatina, passando de 3 clientes

em 2013, para 13 no final de 2017. Em termos do Programa ALL, a empresa passou de uma nota 1,0 na dimensão Presença no Ciclo 0 do Radar da Inovação para a nota 2,0 no Ciclo 3. Em se tratando da dimensão Clientes, a empresa subiu de uma nota 3,0 no Ciclo 0 para a nota 5,0 no Ciclo 3.

Apesar dessa evolução dos indicadores do Radar da Inovação, Karen sentia que esse crescimento lento poderia dificultar seu negócio, ficando para trás no mercado e sendo dominada por seus concorrentes de maior porte.

As principais razões dessa dificuldade de crescimento foram: a ausência de uma fonte investidora, tendo em vista que a empresa sempre operou com recursos próprios limitados, e a impossibilidade de contratar colaboradores da área de desenvolvimento, o que impedia a empresa de criar novos produtos em tempo hábil para suprir as necessidades do mercado.

Esse último ponto era uma grande dificuldade para a empresa, pois o desenvolvimento de novos produtos se dava através do sócio da empresa, que somente o fazia em seu tempo livre de sua atividade principal, atrasando o processo de lançamento de novos produtos.

No entanto, em 2017 a empresa implantou o seu programa de gestão da inovação que, após implementado, deu a Karen uma nova visão sobre o mercado, seus clientes e sua própria atuação. Tanto é que a empresa passou de uma nota 3,0 no Ciclo 0 da dimensão Ambiência Inovadora para uma nota 4,0 no Ciclo 3.

O intuito desse programa de gestão da inovação era entender como aumentar sua presença de mercado através da sistematiza-

ção da inovação. Pode-se dizer que o programa foi bem-sucedido.

Após a sua implementação, a empresa visualizou diversos cenários possíveis para a empresa. Por um lado, ela poderia procurar uma fonte de financiamento externo, que viria na forma de investimento, a ser devolvido em um determinado lapso de tempo, de aquisição ou fusão com outra empresa, em que a empresa perderia parte do controle do seu negócio, ou pela associação a um concorrente.

Do outro lado, a empresa poderia vender seu produto a concorrentes interessados em monopolizar o mercado ou, ainda, ficar como estava, mantendo o controle do seu negócio e crescimento paulatinamente.

5. SOLUÇÃO DO DILEMA

Refletindo sobre suas possibilidades, a Expand percebeu que, para crescer na velocidade que queria e que o mercado exigia, teria que dar um passo à frente e buscar financiamento externo. Nesse sentido, optou por abrir mão do controle total da empresa para conseguir desenvolver novas soluções em tempo hábil.

Passou, então, a realizar ações de monitoramento do mercado, para se manter atualizada sobre oportunidades de investimentos externos, de forma a considerar todas as possibilidades e poder fazer uma escolha acertada.

Inicialmente, uma grande concorrente ofereceu uma proposta de compra do Expand-Med, integrando-o ao seu portfólio e retirando a Expand do Mercado. Esse último ponto a impediu de continuar com as negociações, já que a Karen tinha intenções de continuar atuando no mercado.

Em seguida, a Expand foi procurada por um fundo de investimento, a PowerTiss, com duas

alternativas: investir na empresa, a ser devolvido em um determinado lapso de tempo acrescido de uma taxa de retorno pelo investimento; ou realizar uma fusão, compartilhando seus produtos e criando novos conjuntamente.

A Expand optou pela última alternativa. Pessoalmente, porque a Karen pôde continuar como sócia da empresa, perdendo parcela do controle do negócio, mas mantendo sua atuação no seguimento.

Em se tratando do negócio em si, ganhou um time de desenvolvedores para a criação de novos produtos, acompanhando, dessa forma, conseguindo criar soluções que respondem às solicitações e exigências de seus atuais e de potenciais clientes.

Para exemplificar os ganhos, as duas empresas já desenvolveram juntas uma nova solução, o módulo de glosas, que realiza a inclusão de forma automática no portal das operadoras de planos de saúde, otimizando o trabalho dos hospitais.

Assim, considerando que o processo financeiro de hospitais junto aos planos de saúde abrange os módulos financeiro, conciliação de contas médicas, glosas e business intelligence, as empresas, conjuntamente, detêm todas as soluções necessárias para o mercado, uma vez que a PowerTiss possuía o primeiro e o quarto módulo, a Expand possui o segundo módulo e as duas juntas desenvolveram o terceiro módulo que faltava. A Expand levaria mais de dois anos para conseguir colocar sozinha esse terceiro módulo de glosas no mercado e com a associação à PowerTiss, conseguiu construí-lo em apenas um mês.

Outro benefício dessa escolha foram os investimentos de marketing. Hoje, após a associação, a Expand é assessorada por

uma empresa de marketing especializada no setor de saúde, a Compass, o que não poderia fazer anteriormente.

Além disso, abriu sua presença no ambiente online, através de cadastro no site de relacionamento profissional LinkedIn, escrevendo artigos, se relacionando com hospitais e mantendo contato com personalidades importantes de seu setor.

Por fim, pôde participar de um importante Congresso Nacional do setor de Saúde, onde foi como expositora, com tecnologia para apresentar seus produtos e, como resultado, conseguiu cinquenta novos potenciais clientes, sendo que desses, vinte já estão em validação.

Após a associação, a empresa entrou em contato com seus clientes para informar das mudanças que seriam realizadas e todos eles não só continuaram a ser clientes da empresa, como realizaram aditivos em seus contratos para adquirir os produtos da PowerTiss e aderir ao novo módulo criado em conjunto pelas empresas.

Percebe-se, portanto, que a empresa somente conseguiu identificar essa oportunidade de associação ao fundo de investimento PowerTiss após a sistematização da inovação através do Programa de Gestão da Inovação implantando em 2017, que já vem gerando frutos tanto de desenvolvimento de novos produtos, quanto de crescimento no número de mercados e clientes atendidos.

6. SEBRAE E PARCEIROS

Durante todo o contexto apresentado e do dilema vivido, a empresa sempre teve apoio do Sebrae, principalmente através do Programa Agentes Locais de Inovação - ALI, que auxiliou a empresa em suas maiores dificuldades, como formalização dos

seus processos, treinamentos para os colaboradores, descrição de cargos e funções, delimitação de atividades e tarefas, setorização da empresa e desenvolvimento de planejamento estratégico.

Durante essa jornada, a empresa teve a felicidade de ser vencedora do prêmio Mulher de Negócio em Alagoas, sendo finalista nacional do prêmio, além de concorrer ao Prêmio Nacional da Inovação - PNI, chegando a ser semifinalista na categoria Micro e Pequenas Empresas atendidas pelo ALI.

Sua participação nesse último prêmio teve um impacto extremamente positivo para a Expand, tendo em vista os avanços realizados durante a avaliação para o prêmio, em que conseguiu levantar e documentar várias de suas informações e indicadores, principalmente referentes a inovações, como quantidade de produtos novos desenvolvimentos, parcela do faturamento advindo dessas inovações, mas também informações relevantes do seu próprio negócio, como mercado potencial, clientes atendidos, clientes em validação e produtividade dos colaboradores

A empresa contratou duas consultorias subsidiadas do Sebraetec. Uma de Saúde e Segurança no Trabalho, para desenvolvimento do PPRA e PCMSO e outra de Gestão da Inovação, que implantou o Programa de Gestão da Inovação que, juntamente com as informações levantadas sobre mercado e clientes em potencial, levou a empresa a identificar a solução para o dilema que vivia em seu negócio.

A participação do Sebrae foi essencial para o desenvolvimento da empresa e, principalmente, para a solução do seu dilema, tendo auxiliado a Expand a entender as suas dificuldades e a encontrar oportunidades de crescimento no mercado.

7. FECHAMENTO

Durante toda a trajetória para solucionar esse dilema de sua empresa, Karen esclarece que a maior lição adquirida foi a de que é essencial estar sempre disposta a aprender e a aproveitar as informações que estão disponíveis no mercado para melhorar seu negócio.

Se não estivesse disposta a implantar um programa de gestão da inovação, captando e avaliando informações sobre o mercado, seus clientes e seus concorrentes, a Expand nunca teria encontrado essa oportunidade de crescimento através de uma associação tão bem-sucedida.

Mesmo em um cenário futuro tão positivo, a empresa vislumbra algumas dificuldades que precisarão ser contornadas, como atingir novos mercados, melhorar a satisfação dos clientes atuais e a integrar os sistemas de ambas as empresas, que possuem linguagens diferentes.

Por fim, a empresa já definiu estratégias e ações para o sucesso da fusão, como melhoria e aperfeiçoamento dos produtos existentes, criação de novos produtos de acordo com as solicitações dos clientes, como o módulo de baixa de cartão de crédito e módulo para gestão de clientes particulares.

No âmbito da ampliação de mercado, a empresa definiu a estratégia de regionalização, de forma a aumentar sua atuação nos mercados em que já atua, como o Nordeste, São Paulo capital e interior do estado de São Paulo.

E, em se tratando de marketing, a estratégia mais importante foi o mapeamento das feiras e congressos do seguimento, em que optaram por participar de quatro delas em 2018, por ser um canal de venda mais direto com o cliente.



Figura 3 - Expand Patrocina V Congresso Brasileiro FENAESS (Federação Nacional dos Estabelecimentos de Serviços de Saúde)



8. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais as possíveis ameaças ao sucesso da solução encontrada pela empresa?
2. O que a empresa poderia ter feito diferente na solução do seu dilema?
3. Quais foram os elementos-chave para que a empresa encontrasse a solução?

O DESAFIO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE UMA EMPRESA COM O PERFIL TÉCNICO

AUTOR: FELIPE DE ALCÂNTARA MOURA VILELA



Figura 1 - Equipe Ambimet

1. ABERTURA

A Ambimet é uma empresa sediada em Maceió, Alagoas, que fornece serviços de monitoramento da qualidade do ar para clientes distribuídos por todo o nordeste do Brasil. Fundada em 2009, pelos sócios Idvando Caetano de Moura e Thiago Gonçalves Monteiro, a empresa tem como objetivo a melhoria da qualidade de seus serviços e o fortalecimento das relações com as partes interessadas.

A empresa foi criada a partir da vontade de empreender de dois amigos que contavam com pouca experiência em gestão, mas muito conhecimento técnico no segmento de monitoramentos ambientais e o desejo de ofertarem este serviço de forma diferente no mercado, com

foco na qualidade e no bom relacionamento com os clientes.

Com o crescimento da empresa adquiriram equipamentos, automóveis e fortaleceram a marca e, em 2014, afogados pelas numerosas e desgastantes tarefas operacionais decidiram aumentar a equipe. No início contrataram errado, a rotatividade da empresa era elevada, as tarefas eram mal delegadas e a falta de padrão nos processos dificultava o escalonamento e controle da empresa, deixando os gestores desorientados.

Perceberam, então, que mesmo que muito organizados e eficientes tecnicamente, lhes faltavam organização e definições a nível estratégico, e que este papel cabia aos próprios sócios, que, para amenizar a situação, recorreram para mode-

los de gestão e ferramentas administrativas.

2. DILEMA

Como profissionalizar a gestão e inovar em uma empresa com perfil técnico?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

A formalização de boas práticas de gestão ainda não está no cerne da cultura empreendedora brasileira, de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2016, sobre sobrevivência de empresas no Brasil, a falta de planejamento estratégico, a má gestão de negócios e a falta de capacitação dos donos em gestão empresarial são apontados como principais fatores determinantes da mortalidade de empresas no Brasil, refletem negativamente na segurança dos dirigentes para tomada de decisões, na motivação da equipe, pela falta de uma gestão coerente de delegação de atividades, e na produtividade por falta de processos bem definidos.

A mesma pesquisa indica que empresários com capacitação em gestão empresarial tem 17% mais chances de ter sucesso, o mesmo estudo aponta como outros fatores críticos de sucesso o maior tempo de planejamento para o negócio e aperfeiçoamento sistemático de seus processos, fatores que eram deficientes na Ambimet.

Nesta área de atuação os concorrentes de destaque situam-se em regiões mais industrializadas, como sul e sudeste, no Nordeste estas empresas ainda se caracterizam pela falta de profissionalismo, falta de garantias de qualidade e por práticas antiéticas, o que permitiu a atuação crescente da Ambimet em toda região e o atendimento a clientes que buscavam serviços com foco na seriedade e qualidade.

À medida que a empresa passou de zero funcionários em 2014 para treze em 2017, surgiram as primeiras preocupações com a gestão

e suas estratégias, começaram a aparecer obstáculos como a forma correta de contratar, de como delegar as tarefas e de como lidar com a equipe e com a alta rotatividade ficou evidente não só a necessidade de ter funções bem definidas como também a de ter procedimentos padronizados.

Um diagnóstico do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) aplicado em 2015 à empresa apontava uma pontuação de 58,19 % do valor total e a incerteza gerada pela falta de organização administrativa refletia na qualidade do trabalho e de vida de toda equipe, as alternativas eram contratar um gerente com experiência ou recorrer às instituições de ensino por capacitação, mas junto com o programa ALI acharam no SEBRAE uma parceria eficiente para soluções em gestão, despertou-se o interesse por buscar melhorias em gestão e implantaram o Programa de Aceleração de Competitividade (PAC).

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

O objetivo então era profissionalizar a gestão, para isto diversas opções eram disponíveis, as seguintes ações foram adotadas e uma forte parceria com o SEBRAE desenvolvida.

Em 2015, participaram do EMPRETEC e tiveram o primeiro choque com capacitação voltada para gestão de uma forma mais prática e aplicável a realidade da empresa, onde se fez entender a abrangência do conhecimento nesta área e a necessidade do investimento de recursos que deveriam ser voltados para ela.

No início de 2016, iniciaram a participação no Programa ALI que serviu para iniciar um relacionamento bem mais próximo e confiável com o SEBRAE, abrir os olhos da empresa sobre a situação real de

sua gestão através da aplicação de ferramentas de diagnóstico, como o do MPE Brasil, e o Radar da Inovação, apresentar as soluções do portfólio do SEBRAE de forma personalizada de acordo com a necessidade da empresa (Como ferramentas de planejamento, consultorias em gestão e consultorias técnicas) e, principalmente, motivar a cultura da inovação na empresa através de acompanhamentos frequentes que instigavam a equipe a buscar novas soluções e não estagnar no comodismo.

Ainda em 2016, rodaram um modelo CANVAS, uma ferramenta para definição do modelo de negócio de forma bem objetiva que trata os pontos-chaves de um planejamento e serve para autoconhecimento e melhor definição da proposta do negócio, com definição do público-alvo, do valor do serviço oferecido, do retorno esperado e dos meios entre estas etapas. Devido à desativação de um parque industrial que comportava uma parcela considerável da sua carteira de clientes, houve uma redução significativa na demanda de serviços e a empresa só amenizou os problemas e se sustentou por conta do planejamento feito através do CANVAS, onde identificaram novos mercados e novos potenciais clientes em outras regiões.

Em paralelo ao CANVAS, passaram a usar o Ciclo PDCA para melhoria contínua de processos, esta metodologia consiste em etapas cíclicas de planejamento, execução, monitoramento e correção, e então retorna para o planejamento, a chave desta metodologia é justamente seu caráter cíclico que avança o aprimoramento dos processos, interessante apontar que está intrínseco ao método práticas de medição e o uso de indicadores. Foi implantado como ferramenta para planos de ação, mas demonstrou-se muito mais poderosa, sendo utilizada para o planeja-



Figura 2 - Recebimento do Prêmio de Competitividade Alagoana

mento e facilitando a determinação de metas e acompanhamento das ações, foi importante para implantação de indicadores em gestão e facilitou a implantação do sistema ISO/IEC 17025 e do PAC.

Em 2017, finalmente implantaram um antigo sonho da empresa com a ajuda do SEBRAE e da Rede Metrologica de Alagoas (RMAL): a ISO/IEC 17025- Requisitos Gerais para Competência de Laboratórios de Ensaio e Calibração, apesar de ser uma norma essencialmente técnica, voltada para qualidade em práticas laboratoriais, esta delimita e define em muito como deve ser a gestão nestes empreendimentos, alguns requisitos incluem um sistema de gestão, controle de documentos e registros, qualidade no atendimento ao cliente e reclamações, melhorias, ações preventivas, auditorias internas e análises críticas pela direção.

Em paralelo à implantação da ISO/IEC 17025, implantaram o PAC, uma metodologia desenvolvida pelo SEBRAE para implantar de forma intensiva um modelo de gestão baseado nos princípios do MEG,

que por sua vez baseia-se na filosofia da visão sistêmica de negócios, com ênfase na boa comunicação interna e formalização da gestão. São tratados oito fundamentos essenciais para uma gestão de qualidade: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimentos, Pessoas, Processos e Resultados. A empresa viu nesta metodologia a oportunidade de formalizar e profissionalizar sua gestão de acordo com um método padronizado e muito bem definido, traçando uma linha de visão estratégica do negócio com a confiança que desejavam. Com o planejamento para implantação do PAC definiram planos de ações semanais, onde o engajamento da equipe foi imprescindível e os dirigentes passaram a delegar as atividades com mais confiança, ainda no planejamento perceberam que, graças as ferramentas previamente citadas, já possuíam parte dos requisitos sendo efetuados dentro da rotina da empresa, porém de uma forma ainda rústica, faltava evidenciar essas atividades e forma-

lizá-las, o que foi feito através de gestão de documentos e registros, desenvolveram novos indicadores para representar mais fielmente os requisitos solicitados, padronizaram todos seus processos e definiram as lideranças de acordo com um novo organograma da empresa, e com essa redistribuição de atividade os dirigentes assumiram suas responsabilidades dedicadas a definição de estratégias, as responsabilidades táticas ficaram com os líderes de cada setor e suas respectivas equipes responsabilizaram-se pelo operacional, um exemplo da evolução dessa redistribuição de tarefas é o de pagamento de boletos, uma tarefa mecânica que era realizado pelos dirigentes, mas que com o aumento da confiança na equipe foi repassada para um dos líderes e que já passou a ser tratada como uma atividade operacional.

Organizaram-se de acordo com o planejamento, execução, monitoramento e correção de ações, como previsto pelo PDCA. O MEG tornou-se uma espécie de manual da qualidade para a equipe, uma

base confiável que poderiam recorrer para melhorar e manter uma boa gestão. E para coroar todo este esforço ganharam o Prêmio da Competitividade Alagoana, como melhor empresa de serviços do Estado, pontuado 93 % do valor total no diagnóstico do MEG, este prêmio foi um incrível motivador para toda equipe, a melhora no clima organizacional foi significativa, e os resultados financeiros das novas estratégias da gestão foram colhidos no início de 2018, com o recorde de faturamento nos meses de janeiro [35% a mais que o ano anterior] e de fevereiro [50% a mais que o ano anterior], e com tendência de se manter ao longo do ano.

5. FECHAMENTO

Com a implantação bem sucedida de um modelo de excelência em gestão e a disseminação desta cultura na empresa, a mesma amadureceu, deixou de tomar decisões com base no instinto e no achismo, e com isso deixou de se sentir uma empresa frágil para se tornar algo mais sólido e tomar os princípios de gestão como uma filosofia dentro do negócio.

Entender qual o verdadeiro papel que cada um tem que desempenhar dentro de uma equipe foi fundamental e aprender a como formar um profissional e ensinar um time a trabalhar e a como se comportar, foi uma vitória para dirigentes com perfis técnicos e sem formação prévia em gestão ou de como lidar com gestão de pessoas.

Com o sucesso do modelo de gestão a Ambimet agora pretende expandir sua área de atuação para novas regiões, definir estratégias focadas na qualidade, como acreditação pelo INMETRO para ISO/IEC 17025 (tornando-se a primeira do nordeste), e a desenvolver uma cultura sólida com pessoas engajadas, onde a equipe reflete os ideais da empresa.



Figura 3 - Reconhecimento ISO 17025



Figura 4 - Foto so site

6. SEBRAE E PARCEIROS

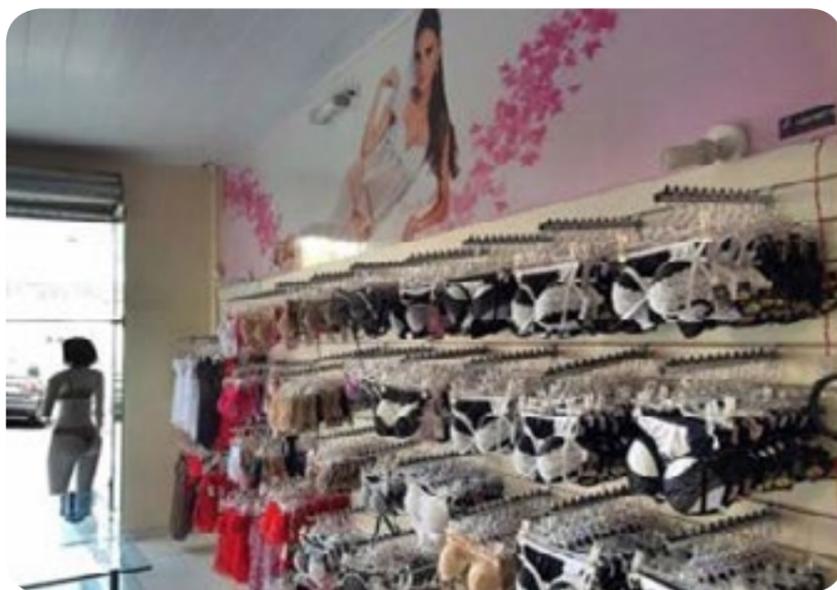
Junto com o programa ALI encontraram no SEBRAE uma parceria eficiente, com a indicação de práticas e soluções específicas para necessidades da empresa, realizaram consultorias em gestão de pessoas e gestão financeira, através do SEBRAETEC viabilizaram a consultoria do PAC e a implantação da ISO/IEC 17025 em parceria também com a RMAL, mas o mais importante foi o surgimento de um apetite por capacitação e inovações.

7. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância de adotar práticas de gestão?
2. Quão impactante é a definição clara de funções em uma empresa?
Questão 3 – Como o foco estratégico na qualidade pode afetar uma empresa?
3. Como desenvolver uma cultura organizacional?

SANTUÁRIO MODA ÍNTIMA: CRESCI, E AGORA? COMO PROFISSIONALIZAR MINHA GESTÃO?

AUTORA: LORENA B. BARBOSA CALAZANS



1. CONTEXTO E DILEMA

De Palmeira dos Índios/AL, Rosa Maria Braz da Silva sempre se dedicou à família, mas, por não conseguir ficar parada, pensou em fazer alguma coisa. Daí surgiu a ideia de montar um negócio. No início fazia baby look (Modinha), todavia não se identificou e, devido à paixão por lingerie, mesmo sem conhecimento resolveu investir nessa área, só não sabia como começar. Passou então descosturar algumas peças para descobrir como eram feitas.

Sabendo que a cidade de Caruaru era um polo de confecção, com ajuda de um amigo, começou a visitar lojas de máquinas nesta cidade e a questionar sobre máquinas específicas para a confecção de lingerie.

Assim ela conheceu as 3 principais máquinas para começar uma fabricação. No início contou com apenas uma costureira e passou a costurar as peças em sua própria casa, todavia estas eram confeccionadas com o tecido errado, além de não terem qualidade.

Como tinha muita vontade de aprender, e era determinada, passou a viajar para Fortaleza para conhecer as fábricas, mas se deparou com muita resistência. Passou então a frequentar algumas lojas de tecido, sempre atenta ao que os vendedores comentavam sobre as malhas. Numa destas visitas encontrou uma revista de moda e nela um endereço de modelagem e fez o pedido de um modelo.

Através desse molde come-

çou a criar seus próprios modelos, iniciando a confecção e vendendo para uma pessoa que as revendia, abrindo aí as portas para o sucesso. Apareceram muitos revendedores, obrigando-a a aumentar a produção, a comprar mais 4 máquinas e contratar mais pessoal, começando assim a revender para Maceió, Santana do Ipanema e Rio de Janeiro. Nessa época ela já ocupava toda a residência e chegou a ter 26 funcionários. Com a impossibilidade de produzir em casa construiu a empresa no terreno do marido, mas ainda não tinha qualquer orientação, o crescimento veio do próprio mérito e esforço, além das pesquisas que sempre realizava. Não tinha qualquer suporte, além de fazer todas as peças manualmente, ainda cuidava da saúde e bem-estar dos funcionários.

Após esse crescimento ela percebeu que precisava de ajuda e entrou em contato com o Sebrae, que começou a enviar consultores que a consideravam um exemplo de empreendedora, pois começou sozinha, sem saber por onde e sem nunca ter costurado na vida. Ela criou uma forma de fazer os cálculos da empresa, e que sempre deu certo, fato este muito elogiado pelos consultores da instituição. Hoje ela tem a fábrica e a loja. Tem 16 funcionários com carteira assinada - ponto positivo da empresa, destacando-se das outras empresas.

Numa construção social, o empreendedorismo é uma revolução silenciosa de mudança cultural e comportamental, pois o empreendedor promove, mediante a identificação de oportunidades, visão de futuro, iniciativa, criatividade e inovação novos negócios que ajudam em seu desenvolvimento profissional e no crescimento econômico da localidade.

Com D. Rosa não foi diferente, morando em uma cidade de pouco mais setenta mil habitantes,



Palmeira dos Índios possui um PIB per capita municipal de 6.597,51 (IBGE, 2018), sem muitas esperanças de emprego e ela querendo fazer algo, viu uma oportunidade no setor de lingerie, mesmo sem experiência, buscou informações e criou uma empresa referência na cidade. Mas, sabendo que toda empresa deve passar por processos de profissionalização para não fracassar, percebeu que precisava de controles e de padrões e sentiu a necessidade de profissionalizar sua empresa.

2. DILEMA EMPRESARIAL

Como profissionalizar a gestão da empresa e inovar mesmo em uma cidade pequena e ser capaz de inovar e concorrer com empresas de grandes centros?

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Toda empresa nasce de um sonho de seus criadores e entre o nascimento e a maturidade a profissionalização é uma necessidade constante. Para isso acontecer, várias soluções foram propostas:

Solução 1: Consultoria de marketing

É muito comum o criador da empresa se envolver diretamente com todas as atividades, sejam estratégicas, táticas ou operacionais. Isso vale enquanto a empresa é pequena, mas quando começa a crescer se torna um problema ou um fardo, foi assim que aconteceu na Santuário Moda Íntima. A empresária tinha duas soluções: Formar uma equipe interna de marketing ou contratar um consultor. Cabe ao profissional entender o ambiente e a cultura da empresa e fazer essa mudança acontecer da forma mais gradual e pacífica possível.

As vantagens de contar com um consultor são: - trazer novos ares para a empresa; - incorporar novos conhecimentos; - contratação sobre demanda de serviços; - reduzir custos com equipe interna; - divulgar o produto; - aumentar a carteira de clientes e as vendas. Ou seja, um consultor ajuda na análise do cenário da empresa, na definição do público-alvo e das estratégias que atinjam positivamente os

clientes no ambiente digital. Assim, é possível expandir a comunicação da empresa, aumentar sua visibilidade e retorno de negócios através de leads (potenciais clientes) e de referências que a notabilizem. Por isso, a consultoria em marketing digital é indispensável para avaliar se o investimento realizado trará bons resultados. Visando o melhor para sua empresa, buscar novas estratégias de crescimento e investir em marketing como um processo empresarial é uma boa alternativa.

Solução 2: Consultoria de design

Investir em design é uma das vantagens mais inovadoras e inteligentes para as empresas que buscam soluções criativas que podem se tornar um diferencial diante da concorrência. No início D. Rosa ficou empolgada, pois sabia que precisava das atualizações de etiquetas e marca para divulgar seus produtos. Investir em design para diferenciar sua empresa é imperativo para se posicionar no mercado. Com grandes chances de trazer resultados significativos, pois são usadas ferramentas e benefícios que geram várias melhorias em processos e produtos, trazendo vantagens que agregam valor ao seu negócio.

O design é vital para o sucesso para empresa (Vide fotos). Pois só com planejamento e estratégias eficientes na comunicação a empresa aumenta a prospecção de clientes a um resultado satisfatório, criando assim uma cultura ao redor de sua marca.

Solução 3: Consultoria financeira

Fazer a gestão financeira de uma empresa é quase sempre uma tarefa difícil, pois o sucesso do negócio depende das finanças e uma das vantagens dessa consultoria é

que você não precisa se preocupar em organizar, fazer planejamentos, achar problemas e tomar decisões sozinho, pois os especialistas qualificados e com conhecimento do mercado trabalham para auxiliar. Assim foi na empresa Santuário Moda Íntima.

Uma das maiores vantagens da consultoria é o baixo custo em comparação com a contratação de funcionários especializados e qualificados para todo o departamento financeiro. Além disso, o consultor está inserido em várias empresas, passa por muitos desafios e está sempre atualizado sobre o mercado, assim, quando houver alguma mudança tributária, ele terá a capacidade de controlar o financeiro e tesouraria com mais facilidade.

Já a criação de parceria com outras empresas, trouxe o aumento do poder de seu alcance, é evidente que, ao realizar parceria com uma empresa e efetuar campanhas e ações publicitárias conjuntas para promover a união das marcas, o poder de alcance será duplicado para ambas as partes. Além do fato de que o custo para desenvolver essa estratégia de divulgação é muito mais baixo do que se a parceria não existisse. Depois das participações dos eventos em feira, a empresária começou a criar parcerias e pode trocar experiências e aprender com outros empresários. As parcerias trouxeram também redução de custos com fornecedores, se uma empresa passa a alcançar um número muito maior de clientes por conta da parceria empresarial, seu índice de vendas também vai aumentar, logo, aumentará a produção e precisará comprar mais matéria-prima ou produtos.

À medida que se compra mais, surgem novas possibilidades de negócios com os fornecedores, sobretudo quando se trata de compras em atacado. Outro ponto é a possibilidade de oferecer melho-

res preços para o cliente, com a redução de custos e aumento nas vendas, é possível oferecer melhores preços, além de promoções e ofertas irrecusáveis.

Solução 4: Consultoria de gestão de pessoas

Gerir pessoas é uma tarefa complexa, delicada e que exige constante aprimoramento de processos. Algumas ferramentas podem otimizar o tempo da equipe e simplificar o domínio e a execução de rotinas burocráticas como: o controle de folha de pagamento, a quitação de encargos trabalhistas, a gestão do banco de horas e os processos de admissão ou demissão.

Além de diminuir o volume de trabalho com essas tarefas, a automatização da burocracia reduz a probabilidade de erros humanos nos controles de pessoal. Para inserir soluções tecnológicas com sucesso é preciso investir em treinamento para ensinar os funcionários a operar o novo sistema. Também é preciso convencê-los da importância e dos benefícios que a nova ferramenta oferece.

Essa consultoria é capaz de cumprir essa tarefa com êxito e o melhor, em um tempo bem menor, se comparado às possíveis soluções internas. Outro ponto positivo foi a chance de ter uma visão holística da empresa, a equipe de consultoria avaliou a empresa como um todo e, sobretudo, a dinâmica interna e suas diversas interações com os demais departamentos. A empresária sobrecarregada, contratou uma pessoa para ajudar na empresa e com as próprias funcionárias, pois ela falava e não resolvia. Entre as mais importantes contribuições nessas áreas estão: o desenvolvimento de um plano moderno de carreira, a introdução de benefícios mais vantajosos aos funcionários e um bom método de avaliação de



desempenho profissional.

Ao mesmo tempo, a presença da consultoria ajuda a diminuir eventuais resistências às novidades adotadas. Sem falar que ela corrige processos pouco eficientes ou incorretos, a consultoria avalia as práticas estabelecidas no departamento e chancela o trabalho da equipe. Ela aponta as falhas a serem corrigidas e estabelece metas realistas para a empresa. É interessante apresentar aos colaboradores os resultados trazidos no relatório formulado pelos consultores. Isso aumenta a transparência e promove o engajamento de todos para aplicar o que foi sugerido como melhoria.

A ideia é fazer com que o quadro da empresa sinta que contribuiu decisivamente para o diagnóstico e que também faz parte das soluções. Essa transparência, conjugada à integração dos colaboradores, promove uma imensa melhora no clima organizacional da companhia.

4. SEBRAE E PARCEIROS

Uma das melhores parcerias que a empresária fez foi com SEBRAE que, percebendo o crescimento da empresa, começou a fazer visitas e ter noção de como a empresa estava, foi a partir disso que as ideias e as trocas de informações come-

çaram a fluir. O SEBRAE buscou levantar pontos falhos na empresa e orientou, no sentido de aproveitar oportunidades de crescimento, que a mesma ainda não vislumbrava. Foi o caso das feiras, que são trocas de ideias e aprendizado, as consultorias que podiam auxiliar melhor no desenvolvimento da empresa. Com essa troca de contato, a empresa pôde crescer de forma correta.

Atualmente o Sebrae é um parceiro da empresa, levando-a à feira do empreendedor, rodada de negócios, na qual teve um estande com as peças criadas pela empresária, a qual pode compartilhar e aprender novas experiências e fazer inúmeros contatos profissionais. Também, ainda presta consultorias financeira (evidenciando como os cálculos podem ajudar no aumento da produção), de design (que ajudou na mudança do nome), marketing e contabilidade, o que auxiliou a empresária a organizar sua empresa, fato difícil sem a presença do Sebrae.

Através do espírito empreendedor de D. Rosa, que tem atributos como perseverança, tenacidade, liderança e visão de futuro, a empresa utiliza o empreendedorismo como estratégia de negócios à medida que estabelece metas e assume riscos calculados para atingir seus objetivos, riscos estes que são baseados em planejamento, estudo do mercado e dos concorrentes, ou seja, a empresária é guiada e orientada pelo seu empreendedorismo.

Nesse sentido, a parceria com o Sebrae foi fundamental para a empresa, como também as ações executadas com o plano ALI e as pesquisas realizadas pela proprietária, bem como a parceria com outras empresas, a preocupação com as redes sociais, as propagandas e panfletos criaram uma carteira de revendedores, com a qualidade do produto, levou a empresária a aumentar seu faturamento.

A empresa se tornou um exemplo

para a região, pois ela aprendeu lá dentro, ela mesmo criando e executando, possui duas marcas registradas - Santuário Moda Íntima e Discreta Moda Íntima, a empresária ainda faz todos os moldes das peças e de 3 em 3 meses ela renova o mostruário, fazendo uma peça piloto para assim ver se realmente prestou.

5. FECHAMENTO

Após o estudo, ficou como lição para a empresária que, com o passar do tempo o que realmente a empresa precisa é de padronização, visando facilitar seus processos. E não tem dúvida que a empresa organizada é a solução. Cursos, consultorias, ajuda de pessoas de diversas áreas ajuda para o crescimento da empresa.

Atualmente, o grande desafio da empresária é manter a empresa assim, pois os colaboradores muitas vezes querem sair do padrão, então ela precisa controlar a qualidade dos serviços e não os deixar fora dos padrões estabelecidos, o que leva a um novo dilema: manter a motivação dos colaboradores.

A empresária busca agora continuar sempre inovando para ter como diferencial as questões de organizações e novos processos.

6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância de profissionalizar a gestão da empresa?
2. Cite algumas soluções que foi utilizada como ajuda para o crescimento da empresa
3. Como a inovação pode ajudar na profissionalização da empresa?



O IMPACTO DE AÇÕES DE BAIXO CUSTO NOS RESULTADOS OBTIDOS POR EMPRESA DO SETOR DE MODA ÍNTIMA

AUTORA: SWLAMITA RAYSSA SALVADOR



Figura 1 - Equipe Sempre Bela

1. ABERTURA

A Sempre Bela é uma empresa de pequeno porte do setor de moda varejo-atacadista, localizada na cidade de Maceió, capital de Alagoas. Com o objetivo de contribuir com a renda familiar, a empresária Sandra Bulandeira iniciou sua trajetória empreendedora vendendo porta a porta artigos de vestuário; com o passar do tempo, surgiu a oportunidade de inserir-se em outro segmento – o de distribuição de móveis para lojistas locais – e ela redirecionou seus esforços e energias para este setor. Embora

este segmento fosse mais lucrativo que o anterior, a empresária permaneceu atenta ao setor da moda visando identificar como poderia voltar a nele atuar. Foi então que, em 2007, ela uniu as vivências que possuía – comercialização porta a porta e em atacado – e abriu uma loja de moda íntima feminina com a finalidade de distribuir mercadorias para vendedoras autônomas. Em 2008, firmou sociedade com Célia Salvador, que agregou à empresa muita garra, dinamismo e vasta experiência com público e vendas.

A princípio, a carteira de clientes da empresa era composta pelas

esposas dos funcionários das lojas de móveis de Sandra, mas expandiu-se rapidamente diante do modelo de negócio que previa uma boa margem de lucro para as clientes que compravam para revender e em menos de um ano já contava com clientes de toda cidade de Maceió e outras cidades do interior do estado de Alagoas. Nesta época, havia poucas lojas comercializando moda íntima em Maceió e, por isso, a loja começou a também atrair clientes varejistas.

À medida que a empresa foi crescendo, as empresárias sentiram dificuldades em gerir o negócio. Célia

estava demasiadamente envolvida na rotina e participava pouco da gestão da empresa e Sandra, por estar comprometida com outros negócios, se envolvia pouco com a dinâmica da empresa e não conseguia encontrar soluções para os entraves. Ambas perceberam que precisavam de ajuda para desenvolver o negócio e isso ficou ainda mais notório ao enfrentar a recessão econômica.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O mercado de moda íntima tem apresentado amplo crescimento nas últimas duas décadas. O IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial) aponta que a moda íntima tem ampliado sua importância no guarda-roupa do brasileiro. Isso se deve a contínua evolução na criação de suas peças, que possuem cada vez mais design diferenciado e são confeccionadas com materiais que seguem as tendências da moda. Além disso, é um mercado que não segue a sazonalidade.

Em 2008, o setor cresceu 13% nos anos seguintes registrou taxas de crescimento bem mais altas que o PIB brasileiro. Até 2012, esse mercado movimentava anualmente em média R\$ 3 bilhões.

<http://www.sebraemercados.com.br/moda-intima-o-espaco-para-pequenas-empresas-no-mercado/>

Mesmo com a recessão econômica e a crise em todo o setor do vestuário, segundo o IEMI, a moda íntima foi a que menos apresentou queda dos níveis de produção e, em 2017, retomou o ritmo de produção anterior à crise e atingiu o seu maior nível em quatro anos. Segundo a Abit (Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção), o Brasil é hoje o quinto maior produtor mundial, responsável pela produção de 2 milhões de toneladas de peças confeccionadas anualmente.

<http://www.abit.org.br/noticias/moda-intima-deve-ter-discreto-crescimento-em-2017>

Em pesquisa realizada pelo IMEI, foi notado que a maior concentração dos consumidores de roupas íntimas femininas (57,1%) está nas classes econômicas B2/C, cuja renda familiar se situa entre R\$ 2.041,00 e R\$ 7.650,00 mensais; mais de 78% dos consumidores de roupas íntimas femininas realizaram suas compras em lojas físicas; o pagamento à vista foi praticado em 66% das compras; o gasto médio do consumidor foi de R\$ 93,20 na última compra. O estudo apontou também que, o consumidor, realiza suas compras em lojas físicas tradicionais e que normalmente, isso ocorre em estabelecimentos nos quais já tinha realizado compras anteriores. Assim 78% das compras foram realizadas em lojas físicas tradicionais; 48% das compras no varejo ocorreram em lojas multimarcas; 35% dos consumidores optaram por comprar em lojas próximas da sua casa; 92% já conheciam a loja onde realizou a compra e 28% afirmam que o atendimento ruim é o principal fator para rejeitar uma loja.

<http://www.sebraemercados.com.br/moda-intima-perfil-de-consumo-e-comportamento-de-compra/>

Os números apresentados pelo segmento indicavam que a empresa estava no caminho certo ao continuar investindo na comercialização de peças íntimas, porém para acompanhar o crescimento do mercado

precisavam inovar, uma vez que a crise econômica havia provocado uma queda nas vendas e desestabilizado o setor financeiro da



Figura 2 - novo logotipo

empresa. Ficou ainda mais evidente às empresárias que eram necessários ajustes na gestão da empresa de modo que os seus recursos fossem investidos em inovações assertivas, que gerassem resultados de alto impacto para assegurar a sustentabilidade da empresa.

3. DILEMA

Como inovar no mercado de moda íntima frente à crise econômica com recursos financeiros limitados?

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Solução 1: Otimizar o Relacionamento com Clientes

Área de Conhecimento: Relacionamento

Diante das mudanças no cenário do mercado, Sandra e Célia começaram a investir no relacionamento com seus clientes, buscando meios de obter informações que pudessem contribuir com o desenvolvimento da empresa e estreitar o vínculo.

Primeiro, com a chegada de clientes buscando comprar em varejo, a Sempre Bela adentrou o mercado varejista de moda íntima. Mas, de modo a não interferir nas vendas



Figura 3 - Novo layout interno da loja

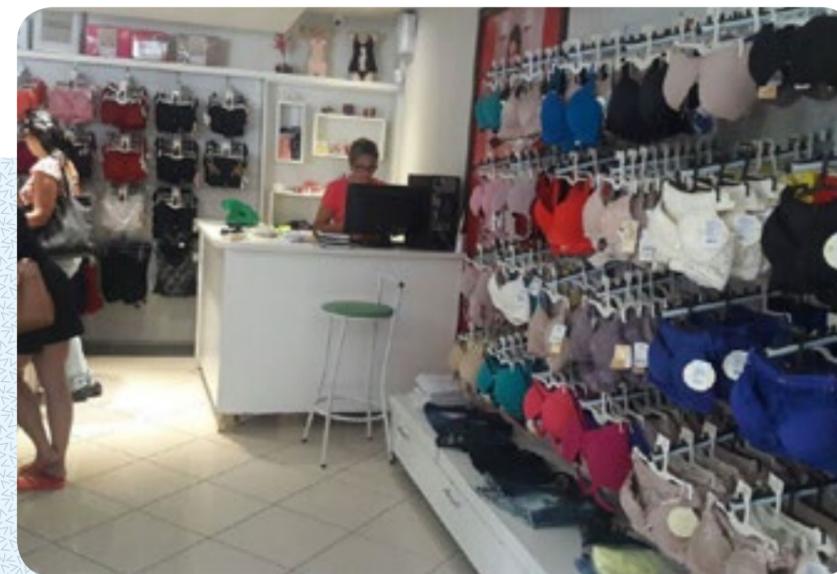


Figura 4 - Novo layout interno com produtos dispostos em sessões

das clientes que compravam em atacado para revender, a empresa padronizou os preços das peças, de modo que a loja e todas as revendedoras as comercializassem no mesmo valor. Assim, para o cliente final, o preço não seria o determinante ao decidir de quem comprar. A empresa faturaria com as vendas em varejo, sem interferir no seu faturamento em atacado.

Além disso, foi disponibilizado um canal formal de comunicação com os clientes na forma de uma caixa de sugestões, que mostrou contribuir pouco, uma vez que as clientes raramente a usavam e quando o faziam era por incentivo dos colaboradores e dirigentes, com mais avaliações positivas do atendimento que sugestões. Então, as dirigentes passaram a utilizar de outra estratégia: durante o atendimento, as clientes eram questionadas pelas colaboradoras de modo discreto sobre o que melhoraria suas vendas e quais produtos mais agradavam o cliente final (no caso das clientes atacadistas) e o que todas gostariam de comprar na Sempre Bela. As sugestões eram anotadas ao fim de cada atendimento e repassadas às

dirigentes; ao fim de cada semana, as sugestões colhidas eram discutidas e aos poucos implantadas na empresa.

Para responder às demandas das clientes, as empresárias utilizaram capital de giro obtido inicialmente junto a uma instituição financeira. A inserção de novos produtos era sempre planejada de modo a minimizar ao máximo a possibilidade de prejuízos. Os novos produtos eram ofertados um a um e, se houvesse sucesso, eram adicionados ao mix de produtos da empresa. Alguns dos novos produtos são: itens de moda íntima masculina, moda praia, moda fitness e, sazonalmente, artigos de moda masculina e feminina, perfumaria e cama, mesa e banho.

As redes sociais também contribuíram significativamente no estreitamento do relacionamento com os clientes. Além da criação de páginas nas redes sociais Instagram e Facebook, que atraíram novos clientes para a empresa além de divulgarem os produtos por ela comercializados, Célia assumiu o controle do aplicativo de mensagens instantâneas amplamente utilizado WhatsApp, criando um grupo para as

clientes atacadistas e uma rede de transmissão para as clientes varejistas; através dessas ferramentas, produtos são divulgados e reservados e vendas são efetuadas.

Em 18 meses, as vendas aumentaram 16% e o ticket médio aumentou 22%, impactando positivamente no faturamento em 23%. Esses resultados possibilitaram que recursos financeiros próprios fossem destinados para o capital de giro da empresa.

SOLUÇÃO 2: Redução do Estoque ao Mínimo Necessário.

Área de conhecimento: Organização.

Com o aumento do mix de produtos, as empresárias precisavam organizar-se de modo a evitar desperdícios e prejuízos na destinação dos recursos da empresa. Para tal, investiram em consultoria 5S em parceria com o Sebrae para a empresa e na capacitação de Sandra na metodologia Empretec.

Com as mudanças que ocorriam na empresa, o então espaço físico deixou de comportar confortavelmente a loja e suas necessidades.

Ficava cada vez mais difícil visualizar todos os produtos, os clientes ficavam apinhados e os produtos amontoados. A solução foi encontrar um novo espaço físico, com dimensões que satisfizessem as necessidades da empresa. Neste novo espaço, o layout interno foi planejado e estruturado de modo a permitir a exposição dos produtos em categorias, com fácil visualização de todas as peças comercializadas pela loja, ao mesmo tempo em que oferece conforto aos clientes.

Para gerir o estoque com mais eficiência, as empresárias deram especial atenção à gestão de compras, por planejar um calendário e compras e organizar em planilha. Adquiriram também um software desenhado de modo a atender às necessidades impostas pelos processos da empresa.

Sandra e Célia fizeram parcerias com duas organizações que fornecem os produtos comercializados por sua empresa, visando diminuir seu estoque. Ambas fornecem sua mercadoria em consignação. Ao término do período por elas acordado, há a prestação de contas, com a possibilidade de devolução

da mercadoria não vendida e/ou troca desta por outra. Assim, houve redução de custos em 11%.

5. FECHAMENTO

A decisão de cuidar da gestão aliada à inovação mudou a estrutura da empresa, possibilitando resultados positivos ao longo dos anos, apesar da recessão econômica que o país enfrenta desde 2014. Desde o início da empresa, a carteira de clientes, as vendas e o faturamento aumentaram consideravelmente desde o início da empresa. Em tempos recentes, a empresa foi também capaz de diminuir seus custos, maximizando os resultados obtidos. Sandra e Célia acreditam que perceber a importância da inovação dentro deste mercado e investir nisso foi crucial para a sustentabilidade da empresa frente a desafios na economia.

Apesar dos resultados positivos obtidos, o principal problema relatado pelas empresárias tem sido o aumento de tributos, que lançam desafios aos investimentos que visam ao crescimento da empresa. Entendem que investir no estre-

tamento de relacionamento com o cliente, mostrando que o valoriza por ouvi-lo e respondê-lo da melhor maneira possível é a chave para a existência do negócio.

Com todas as conquistas, Sandra e Célia hoje sentem mais segurança para correr riscos. O principal objetivo da empresa é atingir novos mercados, com abertura de filial no interior do Estado e criação de e-commerce para vendas em varejo. Estudam o mercado e buscam entender como ele funciona, para que possam planejar seus próximos passos de modo que os resultados sejam de natureza semelhante aos que elas vêm obtendo.

Em parceria com o Sebrae, a empresa investiu na sua organização, participando de consultoria via Sebraetec: 5S. Além de diversos cursos proporcionados pelo Sebrae local e por EaD e o Empretec. A participação no programa ALI foi um divisor de águas na estrutura da empresa, pois trouxe às gestoras a coragem necessária para inovar e novos conhecimentos que subsidiaram o planejamento e execução de ações mesmo com recursos limitadamente disponíveis.



6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais ações podem ser executadas visando a captação de novos clientes?
2. Como converter o engajamento dos seguidores nas redes sociais em vendas?
3. Como maximizar os resultados utilizando os recursos já existentes?

EXPANSÃO E NOVOS HORIZONTES: O CASE DE SUCESSO DA ILLA SORVETES APÓS PARTICIPAÇÕES NA FEIRA DO EMPREENDEDOR

AUTOR: DANNYEL GUSTAVO MACÁRIO DOS SANTOS



ALI e proprietários

1. ABERTURA

Criada em novembro de 1989, a Illa Sorvetes é uma marca alagoana de sorvetes e picolês que fabrica e vende seus produtos no regime de conveniência. Em 2013, quando participou pela primeira vez do programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) os proprietários da empresa, Douglas e Luciana Diniz, observaram certa dificuldade em levar a diante a proposta de captar empreendedores para terem sua própria sorveteria com a qualidade e identidade visual da Illa. A dificuldade em apresentar um plano

de negócio mais arquitetado, que sanasse as dúvidas dos interessados era o maior entrave para a empresa.

Um dos maiores problemas enfrentados pela Illa Sorvetes se deu antes de sua participação no programa ALI, em 2013. A marca, já bastante conhecida no mercado local pelo nome Frutilla, descobriu a existência de uma empresa do mesmo segmento em Minas Gerais que tinha o mesmo nome, já registrado. Com isso, não foi possível registrá-la. Como a proposta era inovar na empresa, e com a impossibilidade de realizar essas transformações usando o nome Frutilla,

chegou-se ao nome Illa. Em 2013, a Illa Sorvetes ingressou como participante no programa ALI, tendo como principais objetivos, reduzir o impacto da sazonalidade no período de chuvas e fazer com que seus produtos pudessem atingir a todos os públicos da capital alagoana e do interior do estado.

À época, a empresa contava com duas lojas (sendo uma de fábrica e outra de revenda) e seus produtos, divididos em duas linhas de produção atingiam o público-alvo das classes B e C. Entre os diversos projetos implantados dentro do programa, destacou-se o redesign da marca, com o novo nome (Illa Sorvetes), modernização de seu parque fabril, estruturação de seu marketing digital e sua preparação para a primeira participação na Feira do Empreendedor. Era o momento exato para implementar o maior propósito dos proprietários Douglas e Luciana Diniz, que era expandir a marca para novos empreendedores. E justamente essa ideia de levar a Illa para novos lugares através de empreendedores deu início ao dilema enfrentado pelo Douglas e pela Luciana.

Como mostrar o valores da marca Illa e com isso conseguir investimento de empreendedores na empresa?

2. SOLUÇÃO DO DILEMA

SOLUÇÃO 01

Desenvolver novo plano de negócio. A partir de estudos em parceria com o Sebrae, os proprietários da Illa Sorvetes entenderam quais as deficiências em mostrar sua marca como um potencial nome para investimento dos empreendedores. A principal delas estava na ausência de um plano de negócios bem arquitetado e que apresentasse segu-

rança e propriedade para elevar a confiança do empreendedor interessado. Outro ponto importante identificado foi a necessidade de aprimorar a preparação dos seus proprietários, Douglas e Luciana, na abordagem, apresentação e relacionamento com o empreendedor-alvo.

Solução 02: Adquirir networking e experiência e com a feira do Empreendedor.

Em suas participações na Feira do Empreendedor, nas edições 2013, 2015 e 2017, Douglas e Luciana contaram com o apoio dos agentes locais de inovação, dando contorno à mudança que a empresa precisava para alcançar seu objetivo de levar a qualidade e a identidade visual da Illa a novos empreendedores.

A primeira delas foi o aprimoramento da apresentação de um plano de negócio da empresa, com projeções de lucro em cada época do ano, estratégias de vendas e até consultoria de marketing. Esse plano de negócio consistia em direcionar de que forma os empreendedores deveriam investir nos produtos de acordo com cada período do ano. Além disso, o plano de negó-

cios destrinchava toda a estrutura, necessidades e oportunidades para implantação do investimento. Assim, o empreendedor adquiria confiança para investir nos produtos da marca.

SOLUÇÃO 03

A segunda etapa foi direcionada à preparação dos proprietários, Douglas e Luciana, especialmente nos dias de Feira do Empreendedor, nas edições de 2015 e 2017. A correta abordagem, esclarecimento de dúvidas dos visitantes, entrega de cartões de visita e preenchimento de formulários, permitiu ao Douglas e a Luciana, ampliar o network empresarial. Dessa forma, a empresa pôde montar um banco de dados com informações dos interessados, com o intuito de manter contato com eles pós-feira para que pudessem sanar mais dúvidas e ter uma conversa mais aprofundada sobre a concepção do produto.

Solução 04 – Ampliação da Marca- A terceira e mais eficiente etapa para resolução do dilema foi o investimento prático na ampliação da marca. O primeiro passo dessa etapa consistiu em concretizar a abertura de uma loja na área nobre de Maceió. Localizada no bairro de Mangabeiras, ela segue

os mesmos moldes de uma conveniência de sorvetes, criado pela Illa em sua loja localizada no bairro da Serraria. O conceito, criado ainda entre os anos de 2013 e 2015, durante a primeira participação da empresa no programa ALI, proporcionou ao cliente, uma jornada de compra dinâmica onde se tornou possível encontrar uma variedade de produtos para compor sua sobremesa em

Loja Jatiúca





25 lojas espalhadas no Estado

um ambiente agradável, colorido e acolhedor. A loja, inaugurada no bairro de Mangabeiras em 2017, ajudou bastante na captura de novos empreendedores na edição da Feira do Empreendedor de 2017. Outro aspecto importante da nova loja, é que finalmente a ILLA Sorvetes atingiu – em cheio, diga-se de passagem – um público que a empresa até então não atingia: o público classe A.

Mas não foi apenas isso, a terceira etapa foi além. Após as participações na Feira do Empreendedor, a ILLA ampliou sua capacidade de estar presente na vida dos alagoanos. E isso se deu de forma estratégica. Mesmo antes da abertura da loja conceito, os empresários Douglas e Luciana passaram a investir na modernização do maquinário, passando de duas para sete linhas de produção. Além disso, a ILLA criou e aprimorou sua logística de entrega visando abastecer os empreendedores que revendem os produtos da marca. Como consequência, sua expansão foi ainda mais rápida e Douglas e Luciana viram o faturamento da ILLA triplicar. Atualmente

a ILLA Sorvetes está presente em 61 municípios alagoanos, sendo 25 sorveterias da marca espalhadas pelo estado.

3. FECHAMENTO E PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE

Todo o crescimento registrado pela ILLA Sorvetes nos últimos anos não teria acontecido se dois fatores primordiais não tivessem sido levados em consideração: o primeiro foi a visão empreendedora dos sócios Douglas e Luciana Diniz; e segundo foi o apoio do Sebrae que estimulou e possibilitou a presença da marca na Feira do Empreendedor.

Com a vontade dos sócios em levar a marca para todos os públicos e regiões de Alagoas, a ILLA buscou na modernização do parque fabril e no aprimoramento da qualidade dos seus produtos o caminho para o sucesso. A Feira do Empreendedor, por sua vez, representou uma vitrine da marca, uma vez que possibilitou a exposição do negócio. A cada ano, milhares de empreendedores e futuros empreendedores visitam e realizam negócios a partir da Feira

do Empreendedor, e isso fortalece a economia do estado, insere e/ou amplia a visão empreendedora de novas pessoas e abre um leque de possibilidades para explorar ideias de negócios que contribuem para movimentar o país.

Para os próximos anos, o casal empreendedor deseja continuar com a expansão da marca ILLA Sorvetes atingindo novos municípios tanto em Alagoas como em outros estados.



4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. A partir de todo o crescimento da marca, de que forma a ILLA Sorvetes pode ampliar ainda mais sua presença no interior do Estado, uma vez que está presente em 60% dos municípios alagoanos?
2. Outra pergunta pertinente é em relação à ampliação de seu público classe A. Se a marca, com apenas uma loja própria na área nobre de Maceió, conseguiu atingir um público de alto poder aquisitivo em poucos meses, de que forma ela deve continuar investindo para se fortalecer perante esse público, se tornando a principal referência em sorvetes e picolés no regime conveniência na cidade?
3. De que forma Sebrae e ILLA Sorvetes devem trabalhar em conjunto para ampliar a presença da marca, sem precisar se preocupar com a concorrência?

EMPRESA MARCELO FERRAGEM: INOVAÇÃO COM FOCO NA QUALIDADE, A BASE PARA REPOSICIONAR O NEGÓCIO FRENTE AO MERCADO DE SÃO MIGUEL DOS CAMPOS-AL.

AUTOR: RENATO ÁQUILA SOUZA DA SILVA



1. ABERTURA

Sr. José Marcelo de Oliveira, nascido em 1963, natural de São Miguel dos Campos/AL, de origem humilde, aprendeu com a vida e suas diversas experiências a importância da dedicação, esforço e trabalho para vencer as dificuldades e desafios. E foi devido seu trabalho e dedicação que neste estudo de caso contaremos a história de sucesso deste empreendedor da cidade de São Miguel dos Campos - AL. Sr. José

Marcelo iniciou sua vida profissional no setor de comércio, dentre suas experiências profissionais está à atuação em uma loja de materiais de construção. Ao longo de 11 (onze) anos em que trabalhou por esta empresa, adquirindo conhecimento e experiência, atuou em todos os setores, passando pelo atendimento aos aspectos gerenciais de um negócio. Neste período Sr. Marcelo já sonhava em ter a própria empresa, mas via

as dificuldades de se empreender, sem recursos financeiros e por ter garantias e estabilidade na empresa, adiava a realização deste sonho, mas nunca deixou de planejar como seria o dia em que tivesse seu próprio negócio. A situação da empresa não era otimista, e caminhava ao declínio, devido a diversos fatores dentre eles a falta de gerenciamento de seus antigos padrões, falta de um atendimento de qualidade, ausência de incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores, e concorrência fizeram com que houvesse uma redução do quadro de colaboradores, e o Sr. Marcelo foi demitido, e posteriormente houve o fechamento da empresa.

Este episódio foi o start que Sr. Marcelo precisava para correr em busca da realização do seu sonho de ser um empresário, e com isso ele foi motivado a investir todos os seus esforços e recursos neste projeto, se desfazendo de uma casa para investir todo dinheiro no seu empreendimento, surgia então a empresa Marcelo Ferragem no ano de 2005, nome este sugerido por Dona Luziete, sua esposa, o desafio era grande, mas o propósito de atuar de forma diferenciada das empresas de materiais de construção existentes, oferecendo produtos e serviços de qualidade, focando principalmente na qualidade do atendimento, era sua motivação.

O empreendimento localizado na rua Dr. Rômulo de Almeida, nº 111, no centro de São Miguel dos Campos, começou a se desenvolver dentro do mercado, sua variedade de produtos, e o foco no atendimento de qualidade se tornaram ponto forte da empresa. Como possuía 4 grandes concorrentes no município, Sr. Marcelo começou oferecer produtos que as outras empresas não ofereciam, e um serviço de maior proximidade com o cliente. Com isso

suas vendas foram se expandindo, hoje são 13 anos de atuação no mercado, atualmente a empresa possui prédio próprio com uma excelente infraestrutura, veículo para entrega, e uma equipe de 7 colaboradores, dentre eles um administrador de empresas.

Com o mercado favorável ao desenvolvimento das empresas, o município se expandia, o resultado foi o aparecimento de diversos concorrentes, que de forma direta afetou no faturamento das empresas já existentes. Outro impacto foi a crise econômica enfrentada pelo país nos últimos anos, o que provocou o fechamento de diversas empresas do ramo de materiais de construção, no último ano cerca de quatro empresas deste segmento encerraram suas atividades. Sr. Marcelo estava numa situação preocupante, sabia que precisava modificar inúmeras atitudes e ações dentro de sua empresa para oferecer melhores serviços aos clientes, estando diante de uma crise econômica que já afetava sua empresa.

O crescimento que Marcelo Ferragem obteve com o passar dos anos provocou um efeito dentro da empresa muito comum dentre os empresários de pequenos negócios, que é o foco nas atividades operacionais diárias como compra, venda, pagamentos e recebimentos, com isso muitas boas práticas foram ficando para segundo plano, com o tempo a gestão da qualidade dentro da empresa foi esquecida em diversos aspectos, como a organização, padronização, sistematização e funcionalidade de diversos processos.

Em 2015, o Programa ALI do SEBRAE, através do agente local de inovação visitou sua empresa, e convidou-o a participar do programa, Sr. Marcelo visualizou uma oportunidade de através da orientação do agente, buscar identificar as melhorias necessárias

para o seu negócio, "eu enxergava que precisava mudar as atitudes dentro da empresa, sabia que algo estava errado, precisava melhorar, eu sentia isso no dia-a-dia, mas não conseguia solucionar esses problemas, e necessitava de orientação e auxílio" afirmou Sr. José Marcelo. Que quadro preocupante, uma crise econômica geral, a gestão da qualidade na empresa estava esquecida, e agora necessitava se reposicionar frente ao mercado, indo na contra mão de muitas empresas que estavam fechando suas portas, o Sr. Marcelo estava ciente que deveria melhorar por meio da gestão da inovação.

Mas, como melhorar meus processos e trabalhar de forma efetiva a gestão da qualidade dentro da empresa, e consequentemente minha atuação frente ao mercado?

2. DILEMA EMPRESARIAL

Entenda o contexto em que a empresa se encontrava durante o período do dilema enfrentado.

O MERCADO LOCAL E O SEGMENTO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO.

O município de São Miguel dos Campos-AL sempre foi considerado um polo regional de comércio, já que possui muitas empresas, inclusive grandes indústrias do setor sucroalcooleiro. A cidade situa-se inteiramente sobre a bacia sedimentar de Sergipe-Alagoas. Na área do município existem seis campos produtores de petróleo e gás natural, pertencentes à Petrobras, e possui uma população estimada de 61.827 habitantes.

O desenvolvimento do município esteve em constante crescimento até meados de 2015, quando o Brasil passou a sentir veemente os reflexos de uma grave recessão econômica, Em 2015 a econo-

mia brasileira, de acordo com o IBGE, apresentou redução de 3,8% em seu PIB, a maior registrada na nova série histórica do indicador, iniciada em 1996. Considerando a série anterior o resultado do ano de 2015 foi o pior dos últimos 25 anos. Somente em 1990 observou-se queda mais acentuada: -4,3%. Desde este período diversas empresas encerraram suas atividades, dentre estas 2 grandes usinas de cana-de-açúcar, o que refletiu negativamente na economia do município, devido o aumento da taxa de desemprego da população. Segundo o IBGE o país perdeu mais de 1,5 milhão de vagas com carteira assinada, a inflação, que encerrou o ano em 10,67% foi a maior desde 2002 (12,53%) e os juros (14,25% ao ano) atingiram o maior patamar de quase 10 anos.

Os pequenos negócios sentiram o impacto desta recessão, diversas micro e pequenas empresas foram obrigadas a fechar as portas, refletindo ainda mais este impacto. No segmento de materiais de construção não foi diferente, dentre as empresas que encerraram suas atividades no município quatro atuavam neste ramo. A empresa Marcelo Ferragem já sentia os reflexos desta recessão com a redução das vendas, aumento dos custos operacionais, e a queda

do poder de compra da população do município. Segundo a CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção) o PIB da Construção Civil registrou, em 2015, a maior queda dos últimos 12 anos, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), registrou queda de 7,6% em seu Produto Interno Bruto (PIB), foi a segunda queda consecutiva na produção da Construção Civil no Brasil e mais expressiva desde 2003 [-8,9%]. Em 2014 o setor já havia registrado redução de 0,9% em suas atividades. Assim, no biênio 2014-2015 o segmento, essencial para o desenvolvimento do País, registrou queda de inacreditáveis 8,43%.

Mesmo com essa redução do número de empresas, José Sr. Marcelo enfrentava uma grande concorrência dentro do município, já que o segmento sempre foi muito produtivo, a diferença negativa, é que devido a este impacto econômico, ele não tinha como investir nas melhorias que a empresa necessitava para se reposicionar no mercado frente aos seus concorrentes, e oferecer aos seus clientes mais qualidade nos seus serviços, sem afetar os lucros da empresa, mas sim resultar no aumento de vendas e ampliação da carteira de clientes, impactando positivamente na satisfação

dos mesmos. Isso porque na sua concepção necessitaria realizar altos investimentos para obter os resultados que ele desejava, o que não necessariamente é a realidade, e que foi identificado durante uma avaliação na empresa.

3. A GESTÃO DA EMPRESA

Em dezembro de 2015 a empresa Marcelo Ferragem recebeu a visita do Agente Local de Inovação do Sebrae Alagoas, e através do diagnóstico empresarial e do radar da inovação aplicado na empresa, foram identificados diversos pontos de melhoria, principalmente quanto a gestão da qualidade, partindo do princípio que essa gestão em síntese é uma gerência focada na qualidade da produção, processos e serviços, tendo o objetivo de dirigir e controlar uma organização, gerando melhorias nos produtos e serviços oferecidos, de forma a garantir satisfação completa das necessidades dos clientes, até mesmo superando suas expectativas, porém a empresa teria que modificar sua atitude.

Dentre os problemas encontrados estavam:

- Colaboradores tinham uma postura profissional negativa em alguns aspectos e não condizia



Figura 01 - Formulários e planilhas adotados pela empresa

com a empresa, não utilizavam fardamento diariamente, atendimento sem padrão, e não se empenhavam na manutenção da organização da loja.

- Alguns processos não possuíam controle como planilhas, prontos, escalas, calendários e atas.
- Não existia nenhum canal formal para comunicação com o cliente, e registro de sugestões e reclamações.
- Segundo os dados levantados pelo empresário e o agente a empresa estava com seus custos elevados em relação ao seu faturamento, nos dois últimos anos:

Tabela 1: dados de faturamento e despesas dos anos que antecedem o dilema.

ANO	RECEITA (R\$)	DESPESAS (R\$)
2013	995.175,20	918.154,57
2014	1.259.313,08	1.258.613,94
2015	1.172.087,44	1.181.993,61

- O subaproveitamento do espaço interno da loja e estoque.
- Estoque sem controle efetivo, sem padronização de organização, e acúmulo de resíduos.
- Ausência de um padrão de organização.
- Ausência de layout adequado para exposição dos produtos.
- Ausência de sinalização e identificação dos produtos e dos setores;

Muitas boas práticas estavam esquecidas, ou nunca haviam sido implantadas na empresa, o que faltava na empresa Marcelo Ferragem não era apenas trabalhar a gestão da inovação com foco na qualidade e fazer investimentos financeiros, mas sim uma mudança de hábitos e atitudes.

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Diante deste quadro, como melhorar meus processos e traba-

lhar de forma efetiva a gestão da qualidade dentro da empresa, e consequentemente minha atuação frente ao mercado?

SOLUÇÃO 1: IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DA QUALIDADE

ÁREA DE CONHECIMENTO: ORGANIZAÇÃO

Com a situação econômica encontrada foram trabalhadas ações com custo baixíssimo ou custo zero, para reduzir despesas e otimizar alguns processos. Inicialmente com a identificação da postura profissional de alguns colaboradores a empresa reduziu o quadro de funcionários, e assim reduziu sua folha de pagamento além de adotar o uso de sensores de movimento para ligamento automático das lâmpadas no estoque, evitando desperdícios com energia elétrica.

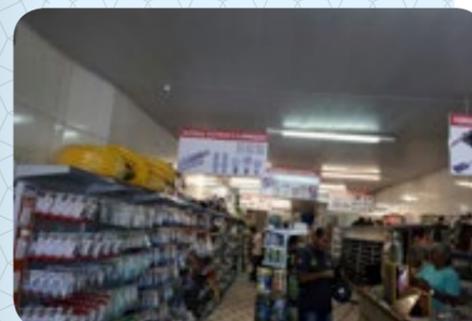
Foram implantados formulários para otimização e controle de processos, como:

- Calendário de reuniões
- Ata para registro das reuniões
- Canal formal de coleta e registro de sugestões e reclamações dos clientes
- Plano de capacitação para controle dos investimentos em treinamento
- Planilha de estoque para controle de saídas

Tais ações foram importantes inicialmente para se obter um melhor controle dos processos, além de gerar oportunidades de inovação e ganhos para empresa. Com o tempo o mercado local começou a reagir positivamente, e a empresa passou a renovar a equipe de colaboradores, e planejar quais seriam as ações futuras. Diante das soluções de gestão e inovação adotadas a empresa necessitava de um impacto maior

ANTES

DEPOIS



na gestão com foco na qualidade, e após analisar tecnicamente e apresentar o plano de ação ao empresário o Agente Local de Inovação (ALI) sugeriu a consultoria de 5S (Gestão da Qualidade) disponível no portfólio de soluções do SEBRAE-TEC, consultoria esta que foi um marco nas mudanças comportamentais da empresa.

Toda equipe de colaboradores e gestores foi treinada e capacitada na ferramenta 5S, que trabalha aspectos importantíssimos dentro da empresa nos sentidos de Utilização (utilizar sem desperdiçar), Ordenação (organizar para facilitar o acesso e a reposição), Limpeza (saber zelar pelos recursos e pelas instalações), Saúde e padronização (ter higiene no local de trabalho e estabelecer regras de convivência) e Autodisciplina (cumprir rigorosamente as normas, as regras e os procedimentos estabelecidos).

Diversas ações foram sugeridas pela consultora e colocadas em prática pela empresa, tendo sido implementadas 100% das ações sugeridas, as quais refletiram positivamente na qualidade da empresa. Abaixo estão algumas ações implantadas:

- Descarte, limpeza e organização do estoque da empresa
- Descarte, limpeza e organização do salão da empresa
- Escala de limpeza dos banheiros
- Escala de limpeza para empresa
- Escala de limpeza da copa
- Etiquetagem das prateleiras
- Identificação dos setores da loja
- Contratação da consultoria para elaboração do PPRa e PCMSO, indicada pelo ALI a partir da necessidade da empresa
- Colocação dos extintores em locais adequados
- Limpeza geral da empresa estoque e salão de vendas
- Fardamento para os colaboradores (camisas e botas)
- Crachás para os colaboradores
- Pintura de portas e paredes

- Melhorias na copa de uso geral
- Redução do balcão de madeira do caixa
- Retirada de objetos para melhor aproveitamento do espaço interno
- Descarte/limpeza e organização no balcão de entrada da loja
- Colocação do quadro de avisos
- Colocação do quadro de aniversariantes
- Renovação da pintura das paredes da escada de acesso ao depósito.

Os resultados destas ações são notórios, "as mudanças são visíveis, basta observar as imagens do antes e depois registradas pelo ALI e a consultora do Sebrae, além do relato dos clientes, pois os mesmos perceberam as mudanças e nos elogiam", afirmou o Sr. José Marcelo. Os dados comprovam estas mudanças, onde do início do programa em dezembro de 2015, até janeiro de 2017 a empresa teve um aumento de 32,3 % no desenvolvimento de sua gestão. Após a implantação da gestão da qualidade através do 5S no final de 2017 a empresa com certeza obteve resultados significativos, com isso a empresa iniciou seu planejamento das estratégias de reposicionamento frente ao Mercado.

SOLUÇÃO 2 - REPOSICIONAMENTO FRENTE AO MERCADO

ÁREA DE CONHECIMENTO: INOVAÇÃO

Após otimizar seus processos, a empresa passou a investir esforços na estratégia de reposicionamento no mercado, por estar agora com outro padrão de qualidade, e uma nova cara, essa diferenciação da concorrência teria que ser exposta de forma impactante aos clientes e a população, com isso a empresa decidiu comemorar seu aniversário, e realizou a reinauguração da

empresa Marcelo Ferragem, em um evento com excelentes premiações, ofertas, e a presença de figuras públicas e dos meios de comunicação do município, todos os convidados foram recebidos pela empresa num ótimo café da manhã e o lançamento de sua participação na campanha Natal premiado da Associação Comercial do município, a qual Sr. José Marcelo é integrante ativo, o evento foi um sucesso.

5. SEÇÃO FECHAMENTO

Depois de passar por este processo de mudanças dentro da empresa, muitas foram as lições aprendidas, dentre elas a importância do trabalho e empenho de toda equipe na iniciação e manutenção da gestão da inovação com foco na qualidade nos seus processos, o quanto importante é oferecer aos nossos clientes, que é o principal combustível para manutenção de qualquer negócio no mercado, um serviço de qualidade acima das expectativas comuns ao negócio, transformando numa melhor experiência deste cliente ao entrar na loja, e satisfazendo assim suas necessidades. Mas os desafios são constantes, não podemos parar, devemos continuar buscando excelência em tudo que queremos fazer, pois o mercado é mutante e com constantes variações, o que nos deixa diante de novos desafios à serem superados. Mas as perspectivas do mercado são positivas, 2017 houve um crescimento de 6% em relação ao ano anterior, segundo a pesquisa da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO), e enxergam 2018 como um ano melhor para setor, "o que fundamenta o otimismo é a perspectiva de uma retomada econômica marcada por preços estáveis, maior demanda de mão de obra e avanço do poder aquisitivo dos salários, prevê a

Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (Abramat)".

A partir de agora estamos em busca de solucionar novos dilemas, os desafios futuros estão em tornar nossa empresa uma referência no segmento da nossa região, queremos informatizar toda nossa parte gerencial para um controle total dos recursos, através de um software de gestão, explorar e expandir nosso marketing, capacitar nossos colaboradores e gestores, e otimizar a gestão da inovação em nossos processos.

6. SEBRAE E PARCEIROS

A atuação do Sebrae em todo processo de desenvolvimento deste estudo foi de suma importância, através das soluções ofertadas via Sebraetec para resolução de problemas encontrados na atuação da empresa no mercado, destacando-se a atuação presente do Programa ALI na realidade vivenciada pela empresa.

Mensagem do empresário José Sr. Marcelo: "Eu sempre ouvia falar do Sebrae, e resolvi conhecer o Sebrae e tê-lo como parceiro do meu negócio, me auxiliando a atuar de forma competitiva no mercado. Depois da visita do Agente Local de Inovação Renato, que insistentemente tentava me incentivar a realizar as mudanças que eu precisava, fez com que eu enxergasse a necessidade de inovar. Depois que eu iniciei o programa, eu vi que a empresa tem que está sempre inovando e buscando melhorias, isso reacendeu em mim um conceito importante para o empreendedor, que para iniciar um negócio e se manter competitivo no mercado, é necessário se atualizar e se modificar. Agradeço ao Sebrae e à todos os seus colaboradores, em especial ao Agente Renato por todo auxílio".

7. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a importância da gestão da inovação com foco na qualidade para uma empresa?
2. Qual dentre as iniciativas da empresa foi a mais relevante para as mudanças realizadas?
3. Como dar continuidade ao processo de gestão inovação com foco na qualidade no negócio?

21

INOVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO PARMEGIANNNO PAJUÇARA

AUTORA: VANESSA CAVALCANTI DE OMENA



Figura 01 - Equipe Parmegianno: Ricardo (empresário), Dayana (Relações Públicas), Luis (gerente) e Angello (supervisor)

1. ABERTURA

O Parmegianno faz parte de uma rede em Maceió que obteve grande aceitação com seus pratos à moda parmegiana. É também conhecida por sua diversidade de pratos e qualidade na preparação. O Parmegianno Pajuçara, um dos restaurantes da rede, localizado na orla da cidade, conta hoje com a gestão de Ricardo Vagner da Silva Júnior, que já vinha trabalhando no ramo de bares e restaurantes.

Dentre o grupo 'Parmegianno',

este é considerado um dos mais potencias, pois a sua localização está cercada de eventos e ações que fomentam o público local. No entanto, para atuar nesse tipo de mercado deve sempre acompanhar as tendências e buscar por diferenciação, pelo fato de existir uma forte concorrência no segmento de bares e restaurantes, enfatizando a necessidade de estar sempre inovando para obtenção de vantagem competitiva no mercado. Para Ricardo, alcançar tais objetivos, é fundamental treinar e motivar

o seu quadro de colaboradores, para, assim, atender aos requisitos esperados pelos principais clientes do restaurante, os quais exigem qualidade desde o atendimento ao cafezinho.

Incomodado com a inércia de sua empresa, e após aderir ao Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae, Ricardo não hesitou em realizar uma consultoria que pudesse visualizar como estava a gestão de sua liderança diante da visão dos seus colaboradores. Neste sentido, foi reali-

zada uma consultoria focada no clima organizacional da empresa, com o intuito de melhorar o atendimento ao público, por meio de um ambiente organizacional mais produtivo, gerando o aumento de suas receitas com a mesma força de trabalho.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo o último levantamento realizado pelo CREST, um instituto de pesquisa norte-americano, no qual é possível conhecer informações importantes do segmento de Foodservice no Brasil e no Mundo, dados divulgados também pela ABRASEL [Associação Brasileira de Bares e Restaurantes], o setor de alimentação fora do lar movimentou R\$184 bilhões no Brasil em 2016, com ticket médio de R\$ 13,40 e visitas de 14 bilhões de pessoas. A pesquisa realiza 72 mil entrevistas por ano em todo o Brasil, permitindo assim uma visão detalhada do setor.

É fato que o cenário econômico desafiador dos últimos três anos impactou os hábitos de consumo dos brasileiros que passaram a fazer escolhas mais racionais e buscar por mais promoções nas suas refeições fora do lar, forçando os proprietários de bares e restaurantes a inovarem cada vez mais em suas atrações para o público alvo. Outro aspecto interessante apontado pelo levantamento é que os brasileiros continuam frequentando os restaurantes em todo o Brasil, porém passaram a priorizar as refeições mais importantes, dando preferência aos restaurantes que oferecem a experiência certa para o momento de consumo em questão. E para que o consumidor volte ao mesmo estabelecimento, é importante que a empresa esteja preocupada em aumentar a qualidade de seu atendimento e, consequentemente, de seu ambiente, para melhor servir e atender às

necessidades de seu público alvo.

Foi pensando nesse quesito que Ricardo optou por escutar os seus colaboradores por meio da consultoria de clima organizacional. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), ao passo que os clientes se tornam mais racionais em relação à alimentação, o diferencial competitivo no setor de bares e restaurantes deixa de ser a comida e a bebida que os concorrentes também oferecem, e passa a ser algo bem mais subjetivo: a experiência, esta como sendo a apresentação do prato, o cheiro da comida, o próprio ambiente, e o atendimento, por exemplo. Quanto mais sentidos a experiência envolver, mais memorável ela será.

3. DILEMA

Como investir no ambiente e nos colaboradores para tornar a experiência do cliente mais agradável?

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

O desafio para Ricardo Vagner surgiu após realizar o diagnóstico do Modelo de Excelência em Gestão - mais conhecido como MEG, ainda na sua 20ª edição, pelo Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae -, enquanto se viu incomodado diante de questionamentos que refletiam em quesitos como a liderança da gestão, a visão de futuro, o relacionamento com os clientes internos e externos, e também o acompanhamento dos resultados. Sendo assim, foram apontadas duas soluções:

SOLUÇÃO 1: FOCO NO MERCADO

ÁREA DE CONHECIMENTO: MARKETING E ORGANIZAÇÃO.

No início de sua gestão, Ricardo comparava os seus resultados

apenas com os outros restaurantes da rede Parmegianno, o que limitava a sua prática de inovação diante do mercado e, também, o acomodava com o próprio resultado. Começou, então, a olhar estrategicamente para o mercado externo, focando no atingimento de metas globais para a empresa, e também a buscar uma gestão mais motivadora, propondo o bom relacionamento hierárquico. Os resultados puderam ser comprovados por meio do aumento de 10-12% do faturamento bruto.



Figura 02 - Adoção de apresentação em prato de formato 'quadrado'

Uma forma de se sobressair estrategicamente no segmento de restaurantes foi por meio do estudo das melhores práticas de alguns concorrentes, selecionados como referenciais competitivos de Maceió, propondo a si mesmo um grande desafio a ser traçado. Para tanto, houve um grande investimento para a mudança da estrutura física, contratando uma arquiteta, com a proposta de modificar todo o ambiente interno, juntamente com a fachada, tornando-os mais atrativo ao público que circula

na região; a proposta de mesas e cadeiras modernas, contrastando com a ideia de um ambiente rústico, além da nova apresentação dos pratos num formato 'quadrado', como sendo, também, um diferencial da casa; a utilização de tablets para cada garçom, facilitando a agilidade no atendimento e, também, como melhoria nos processos internos. O ambiente, hoje modificado, conta com uma adega climatizada, com capacidade para mais de mil garradas; e, também, cinco televisões com

investimento em marketing foi a contratação de uma empresa que utiliza estratégias junto às mídias sociais, em especial, o Instagram. Com isso, possibilitou uma melhor comunicação e relacionamento junto aos clientes, por meio da exposição de promoções, pratos e drinks novos, e outros eventos em datas especiais. Está em andamento com um trabalho focado na divulgação do Parmegianno no Trip Advisor, um site turístico, no qual é indicado nas mesas, nas televisões e na própria pesquisa de satisfação que seja relatada a avaliação do turista, no site referente, acerca de como foi o

Figura 03 - Antes e depois da reforma

ANTES



DEPOIS



sequências de imagens diferentes que sugerem diversos pratos da casa, sobremesas e promoções; além disso, possui uma proposta, ainda em teste, de um cardápio digital na entrada do estabelecimento. Não bastando tais ações, o restaurante Parmegianno está contando, ainda, com um projeto em andamento de ampliação do ambiente externo, para melhor atender à demanda.

A exemplo de um forte investi-

atendimento e comentários diversos sobre o restaurante.

Em se tratando de atender à demanda, e pensando na qualidade do atendimento, Ricardo procurou investir em três cargos, de forma a proporcionar maior agilidade para a tomada de decisão, por meio de informações mais fidedignas e atualizadas. Os cargos foram: gestão de pessoas, supervisão e relações públicas, tendo como benefício um acompanha-

mento mais próximo do operacional, propondo uma gestão mais estratégica.



Figura 04 - Vanessa (agende local de inovação) e Dayana (relações públicas)

Por meio do relato de Dayana Mayara Moreira da Silva, 23 anos, contratada para o cargo de Relações Públicas, é possível visualizar os benefícios para ambas as partes, quando ela expõe que, apesar de nunca haver trabalhado no setor de restaurantes, ao aceitar o desafio de Ricardo, ela hoje "se sente em casa". Relata que não percebeu nenhuma dificuldade em se aproximar da gestão, consegue viabilizar o resultado operacional com a cooperação de todos, além de ter a liberdade de oferecer feedback aos colaboradores, estreitando o relacionamento com os mesmos. Tudo isso para Dayana é um componente fundamental para o seu trabalho, pois ela se sente como parte importante da empresa. Desde que ela chegou na empresa, há seis meses, ela percebe que há uma cultura engajada para inovar, principalmente em se tratando de diferenças diante a concorrência, como ambiente, novidade no cardápio, promoções, investimento nas redes sociais e em tecnologia, entre outros.

SOLUÇÃO 2: INVESTIMENTO NO COLABORADOR

ÁREA DE CONHECIMENTO: ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS



Figura 05 -
Dinâmica 'Apresentação pessoal e clientes complicados'



Figura 06 -
Capacitação 'Boas práticas na manipulação do alimento'

Preocupado em aumentar a qualidade do atendimento de seu restaurante, e acreditando que o sucesso de uma empresa depende muito do engajamento de seus colaboradores, Ricardo optou por realizar uma consultoria de clima organizacional, como forma de levantar e atender algumas necessidades de seus colaboradores, para que houvesse uma melhor proposta de recursos num ambiente de trabalho, sendo este o primeiro passo de uma longa jornada. Surgiram, pois, os primeiros levantamentos da pesquisa de clima, nos quais percebeu-se a necessidade de investir no local de descanso dos colaboradores, na profissionalização dos cargos mais altos, e do acompanhamento da satisfação dos clientes externos, este último, como forma de averiguar os resultados das ações relacionadas.

Com a pesquisa, realizada por meio da consultoria, Ricardo pôde ter uma referência do andamento de sua liderança e do próprio clima organizacional. A exemplo de um dos comentários de seus colaboradores foi acerca da utilização de wifi na sala de descanso, que antes

não possuía, o que fez Ricardo refletir sobre a possibilidade de melhorar o local de descanso dos mesmos, incluindo televisão, sofá, cama, e outros, favorecendo a uma produtividade mais elevada, por meio do aumento de satisfação do colaborador durante o trabalho. Uma outra forma de incentivar o pessoal do operacional foi através de bonificações: os garçons podem receber uma comissão maior, além dos 10%, caso atinja a meta.

Outra questão que merece atenção é acerca do plano de treinamento, "enxergado de acordo com a necessidade da casa", como relata Dayana, responsável pelas relações públicas. "A gente trabalha em cima do problema num geral", complementa Dayana, ao exemplificar uma situação em que precisou realizar uma capacitação com tema 'negociação em vendas' para o pessoal do salão, com foco em alavancar a

saída de pratos específicos. Foram realizadas outras capacitações, tais quais: liderança para os cargos mais altos, boas práticas na manipulação do alimento para o pessoal da cozinha, imagem pessoal do colaborador, entre outros. O próximo curso, segundo Dayana, será a capacitação sobre vinhos, focado em como apresentar e servir o vinho, além



de conhecer outros detalhes do produto.

Em se tratando de oportunidades de trabalho, Ricardo sempre acreditou que cada pessoa pode crescer profissionalmente, se a esta for ofertada uma oportunidade real de crescimento. Esta situação reflete na própria experiência de Ricardo, que iniciou sua carreira no ramo como auxiliar de consultor em um grande bar e restaurante da cidade, no qual chegou, ainda, a gerenciar. Foi quando recebeu a proposta de ser sócio-administrador do Parmegianno Pajuçara, no qual se encontra até hoje. Ricardo, então, busca oferecer oportunidades de crescimento profissional para os seus colaboradores desde os cargos de cumins, garçons e maître.

É o caso de Luis Anildo Fonseca Feitosa, de 28 anos, que está trabalhando há oito anos na rede Parmegianno, iniciando como cumim, e hoje ocupa o cargo de gerente. Luis relata que conquistou o cargo por ser comprometido, ágil e por ter visão de futuro. Sua percepção acerca da gestão do restaurante é de um líder que capacita, propõe desafios, oferece suporte, busca solucionar os problemas e inova, contribuindo para uma maior motivação de todos os colaboradores para a busca de reconhecimento. Uma meta pessoal de Luis é iniciar seus estudos em um curso de inglês para aumentar a sua contribuição para com a empresa, já que esta vem investindo bastante em tecnologia, estratégias junto às redes sociais, além das grandes reformas, e é preciso que os líderes e colaboradores consigam acompanhar as necessidades da casa. "Temos hoje cardápios em inglês e espanhol para a demanda de fora", relata Luis, motivado em alcançar seus resultados.

5. FECHAMENTO

A decisão mais assertiva, para

Ricardo, foi investir nos colaboradores, "dar oportunidade de crescimento real", foram as suas palavras. Hoje, o restaurante é reconhecido por uma gestão diferenciada entre as empresas da rede Parmegianno, em se tratando de cultura focada na motivação, refletindo, também, na satisfação do consumidor. Os

resultado das ações podem ser comprovados por meio de gráficos atualizados mensalmente, que apresentam o nível de satisfação dos clientes externos.



Figura 08 - Parmegianno Praia

resultados das ações podem ser comprovados por meio de gráficos atualizados mensalmente, que apresentam o nível de satisfação dos clientes externos.

Como reconhecimento de seu desempenho, foi proposto para Ricardo o desafio de gerenciar um outro bar e restaurante da rede, o Parmegianno Praia, este sendo um quiosque localizado na beira da orla da cidade. Com a proposta aceita, o restaurante se tornou o 3º melhor da rede.

O desafio para sua gestão no decorrer do ano é manter os resultados desenvolvidos no ano anterior, conseqüente do esforço de toda a equipe e de uma gestão colaborativa e inovadora. Ricardo relata que suas lições aprendidas são frutos do interesse e da dedi-

cação pelo negócio: "a pessoa deve conhecer todas as áreas e todos os processos, do início ao fim!". Outra questão fundamental é investir na "mão de obra", com treinamentos e diversas oportunidades de crescimento. "Tem que ofertar um diferencial", sendo este diferencial a motivação.



6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. O que se entende por referenciais competitivos?
2. Cite alguns fatores que contribuíram para a motivação dos colaboradores.
3. Qual a importância de um plano de treinamento para a estratégia da empresa?

A CONCRETIZAÇÃO DE UM SONHO: DISDRAL - A BUSCA DA MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS

AUTOR: JOSÉ FERNANDES VIEIRA PONTES JUNIOR

1. ABERTURA

Fundada em 2015, a Disdral é uma distribuidora de produtos diversos para fabricação de sorvetes em massa e gelatos, além da oferta de equipamentos necessários para o sucesso de seus clientes. Para Júlio César, a importância da inovação vai além da produção com qualidade -, seu objetivo consiste no comprometimento da equipe em conquistar os clientes e mostrar o prazer que os sorvetes despertam através das misturas de sabores, vai do simples ao mais exótico, sentir que enche o paladar ao observar a montagem do produto trabalhado em caldas e pedaços de frutas frescas ou do tradicional chocolate, sendo coberto com grãos, dando a sobremesa aquela imagem deliciosa, pronta para ser degustada.

Ao final de 2015 a empresa passava por grandes oportuni-



Figura 01 - Ambiente de vendas em atacado e varejo na Disdral

dades de crescimento que foram impedidas pela baixa no fluxo de caixa e falta de credibilidade no mercado (tendo em vista o gestor como um dos pioneiros). O empresário estava para fechar a empresa e buscar novos rumos, uma vez que seus ex-funcionários teriam aberto empresas e levado consigo os clientes mais lucrativos. Porém, poderia reestruturar a Disdral com uma gestão mais envolvida e aberta à inovação, respaldada pelo conhecimento e experiência de mercado conquistada há mais de 25 anos. Como fazer acontecer esse sonho?

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

No início de 2016, com uma visão voltada para inovação e conquista do mercado, a Disdral estava diante de um cenário que a nível nacional envolve mais de 8 mil empresas no segmento e, a nível local, com quatro grandes empresas concorrentes.

Segundo informações publicadas no site da revista Abril: "Encomendado pela Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (ABIS) e realizado pela Global Data, o levantamento apontou que foram consumidos mais de 1 bilhão de litros de sorvetes e o consumo per capita foi de 4,86 litros/ano em 2016, com faturamento do Setor acima de R\$ 12 bilhões."

A empresa apresentara um

quadro de funcionários alto para um faturamento baixo em relação às vendas, além da falta de mercadorias em estoque, uma vez que o fornecedor não queria liberar produtos ao saber que na loja existiam produtos concorrentes. O faturamento não era suficiente para cumprir com as obrigações, perda de clientes devido à falta de mercadorias, o marketing estava negligenciado para atrair os clientes, além das questões de saúde do filho do empresário, que iria passar por cirurgia e tratamento por um período. Momento de angústia e ao mesmo tempo oportunidade de mesclar os produtos para conseguir a qualidade esperada pelos clientes na produção de sorvetes.

Iniciou-se a busca pela adequação da empresa às necessidades do mercado para reconquistar os clientes e fidelizar os novos, afinal, a desorganização da empresa já havia sido analisada de maneira sistemática e, sendo trabalhada por partes para se chegar a raiz da principal causa.

Trabalho árduo e instigante para toda a equipe que estava motivada aos resultados e ao bem-estar do gestor, que por ventura, estava abalado mentalmente com a saúde do filho. Júlio foi claro ao mostrar que o sucesso do time era benéfico para todos, e não poderia falhar na comunicação.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Júlio César enxergou a oportunidade de inovar através da resolução dos problemas enfrentados. Buscou a reestruturação da empresa reduzindo o quadro de funcionários, passou a trabalhar com o estoque mínimo, uma vez que não poderia fazer grandes pedidos aos fornecedores pela baixa no caixa, além de conseguir elaborar um planejamento mensal para a empresa com metas definidas para as vendas.

A baixa no fluxo de caixa por falta de mercadoria para vendas passou a dificultar o relacionamento com os clientes atuais. O cliente fazia um pedido para entrega imediata, mas a empresa tinha que fazer ao fornecedor e aguardar o prazo de entrega. No entanto, o principal fornecedor teria bloqueado as vendas, pois a Disdral trabalhava com marcas diversas, incluindo a do fornecedor concorrente. Tal decisão acarretou na perda de clientes para concorrentes e induziu Júlio a comprar a mercadoria por preço de varejo aos seus concorrentes distribuidores.

Foi um momento crítico, a empresa virou cliente de seus concorrentes, com um quadro de funcionários grande, além de perder o fornecedor. Então, a empresa começou a trabalhar de maneira precisa na gestão para diminuir o caos, evitando mais prejuízos. Iniciou pela ação de registrar de maneira formal todas as reuniões realizadas, para gerenciar as ações. A Disdral resolveu fazer um levantamento dos proces-

sos e do que seria necessário para realização das atividades propostas. Embora pareça radical, a empresa precisou passar por uma reestruturação do quadro de funcionários, que passou a ter apenas 5 e o empreendedor era quem fazia as visitas aos clientes, além de entregar as mercadorias. Resultando na reestruturação de rotas de entrega com o levantamento dos clientes ativos e inativos.

A identificação do gargalo é fundamental para todo ambiente de trabalho, independente da cultura, porte ou gestão da organização. O empresário agora conhecia

a real situação da sua empresa, definiu as responsabilidades para cada funcionário e conhecia quem eram os clientes mais lucrativos, ativos e inativos. Era o momento para iniciar o novo planejamento estratégico, direcionado para reconquistar os clientes inativos e fidelizar os atuais. A empresa identificou as necessidades dos clientes e quais os produtos que poderiam melhorar o desempenho deles, substituindo aqueles que não tinham no estoque.

O empresário começou a identificar os novos clientes nas rotas de entregas, através do levantamento de potenciais estabelecimentos. Houve a programação de rotas com a abertura para visitas aos clientes. A Disdral além de apresentar o produto e mostrar o modo de manipulação, passou a preparar e mostrar aos clientes o resultado do produto utilizado. Era o passo para a "divulgação com degustação" de maneira explícita, pois era comum Júlio fazer isso dentro da Disdral, sempre que o cliente tinha uma dúvida no preparo.



Figura 02 - Stand na 8ª Feira do Empreendedor 2017 do Sebrae/AL

Diversos clientes que queriam e querem abrir uma sorveteria chegam na Disdral, perguntam sobre os equipamentos e produtos utilizados, não possuem experiência para produção de sorvetes e saem de lá com a receita, e já degustando o produto que ele ajudou a produzir.

É padrão no atendimento da empresa mostrar aos clientes os benefícios dos produtos -, um tempo que seria dedicado a outros atendimentos, mas que se disponibiliza para todos os clientes, independente do porte, que vai desde a linha de produtos simples a de produtos *premium*.

Dentre as ações definidas no planejamento, além do que foi dito, a empresa passou a se planejar para realização do Encontro dos Sorveteiros no ano de 2017, em parceria com o Sebrae/AL na 8ª Feira do Empreendedor em Maceió/AL.

A empresa fortaleceu os contatos com os fornecedores que estavam desacreditados de possíveis parcerias, além de se promover e trazer conhecimentos para os visitantes da feira. Houve um stand para degustação de sorvetes e apresentação de maquinários para os empreendedores, o ambiente do stand foi projetado para simular a estrutura de uma gelateria em funcionamento, além de um espaço destinado para apresentação de palestras. Foram quatro dias de exposição e de motivação com o quadro de funcionários, várias empresas, culturas diversas e gestão voltada para inovação, todos apresentando seus melhores produtos e serviços em busca de parcerias inovadoras para alavancar os resultados.

4. FECHAMENTO

Após a identificação dos problemas e soluções, a Disdral entende a necessidade de inovação através das práticas de gestão. A organi-

zação do ambiente formalizada e direcionada para resultados exige criatividade e coerência nos objetivos almejados.

Vender é importante para o comércio, mas entender, conquistar e fidelizar clientes, é o que sustenta a empresa durante anos. "O cliente chega na empresa obstinado a comprar a maquinário para sorveteria, sem nunca ter produzido. Eu começo a conversar e entender o cliente, mostro os produtos e equipamentos que se utiliza para fabricação e conservação do sorvete, caso ele disponibilize de tempo e interesse, eu faço um sorvete na hora ou em um horário mais adequado, para ele conhecer a qualidade do produto que está comprando", relata Júlio.

Os colaboradores são os responsáveis pelas atividades realizadas na empresa -, a gestão como um todo -, delega e gerencia as ações. No entanto, o time precisa entender que estão trabalhando em equipe, que as ações são interdependentes. A venda do produto impacta no faturamento, que é utilizado para cumprir com as obrigações empresariais, dentre as quais se encaixa a reposição de produtos para ser disponibilizado na próxima venda - um ciclo constante.

A empresa pretende aumentar a carteira de clientes, identificando os novos clientes e mercados, além de aumentar o faturamento e reconquistar a confiança dos fornecedores que possuem maior credibilidade no mercado. É uma tarefa complexa, no entanto inspiradora para se alcançar.

A experiência de mais de 20

anos de mercado, juntamente com a atualização de conhecimentos aplicados as novas práticas de mercado, despertam criatividade no empresário, que a cada dia aprende um novo jeito de se trabalhar. "O cliente que te compra várias vezes e diz que está lá pelo ótimo preço, não é um cliente fiel, já perdi um cliente de mais de 5

Figura 03 - Stand da 8ª Feira do Empreendedor 2017 do Sebrae/AL



anos porque o produto do concorrente era R\$ 1,00 mais barato", finaliza Júlio.



5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais os principais Problemas enfrentados e suas causas? Quais as principais ações para resolução dos problemas?
2. Quais as dificuldades e facilidades para realizar as ações? Como a equipe poderia influenciar na maximização dos resultados?
3. A análise dos Fornecedores e Parceiros contribuem para fidelização dos clientes?

23

CASO BAR DO DELEGADO: COMO CAPTAR E FIDELIZAR CLIENTES ATRAVÉS DE INOVAÇÕES DE PROCESSOS?

AUTORA: CAMILA ACIOLI MARINHO

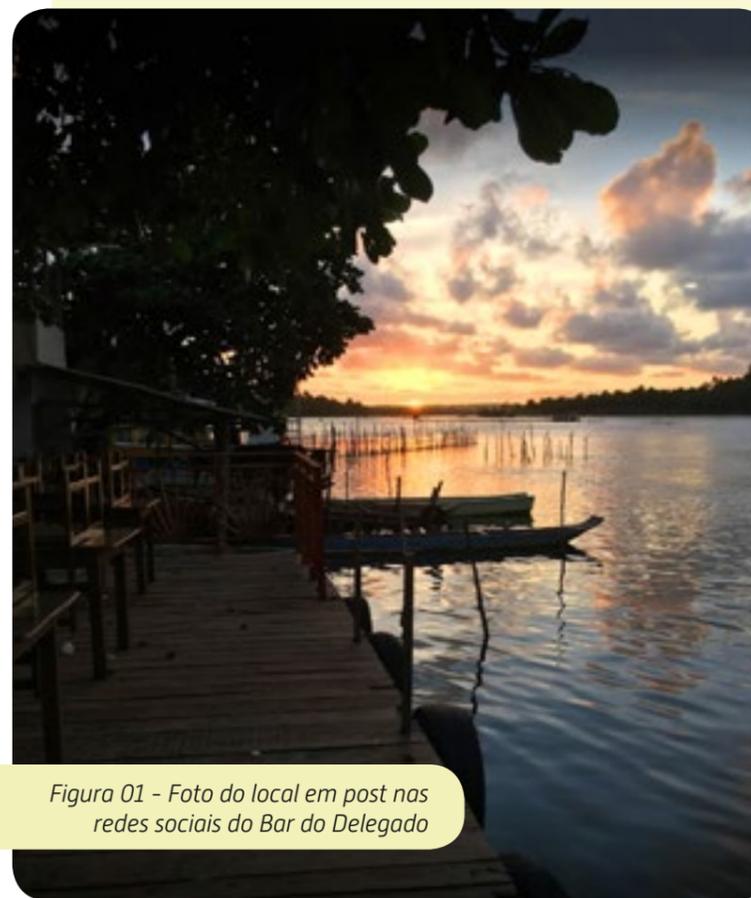


Figura 01 - Foto do local em post nas redes sociais do Bar do Delegado

1. ABERTURA

Fundado em 1999, o Bar do Delegado é hoje um dos bares mais conhecidos da região da Massagueira - Marechal Deodoro - AL. Região essa, que é considerada polo gastronômico do estado, e é constantemente procurada por turistas e moradores locais. Mesmo assim, a região possui bares e restaurantes com certa história, mas com

pouco investimento, assim como a infraestrutura do local e seu acesso. Há mais ou menos dois anos novos restaurantes passaram a chegar à Massagueira, com jovens empreendedores à frente, uma nova roupagem e investimentos estratégicos em marketing digital e atendimento, muitos deles vêm se destacando.

Diante das diversas questões enfrentadas durante os quase vinte anos de existência da

empresa, ela tem se deparado com o seguinte dilema atualmente: como se diferenciar no mercado e atender as expectativas dos clientes?

Nos últimos três anos os empresários têm notado uma queda nas vendas que atribuem a fatores como a crise econômica, que atingiu o país, e à maior fiscalização da lei seca, já que a região é um pouco isolada e distante de Maceió, desse modo as pessoas preferem ficar em algum estabelecimento em Maceió, pois podem ir mais facilmente de táxi.

Com seis colaboradores na equipe, além dos empresários e um de seus filhos, a empresa tem preferência para a contratação de colaboradores que morem na região, tendo como objetivo ajudar a desenvolvê-la. Segundo site do IBGE, a população estimada da cidade de Marechal Deodoro para o ano de 2017 foi de 52.260 habitantes, dos quais apenas 18,5% são classificados como ocupados e com 46,9% da população com rendimento per capita de até 2 salários. Concluímos, que a população da região possui um baixo poder aquisitivo e é muito dependente do turismo. Acompanhada a dois anos pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI), mesma época em que a empresária resolveu ficar mais à frente dos negócios, a empresa tem se desenvolvido e aplicado várias ações de inovações como participação em



Figura 01 - Radar da inovação e desempenho da gestão do ciclo zero realizados em março de 2016

utilizada era a mesma desde o início, o que a tornava defasada e não condizente com os atuais padrões de design, que vão além da beleza da logo. Um designer absorveu a necessidade dessa atualização e refez a logo de maneira mais jovem e atualizada, visando atrair mais clientes e desenvolver maior conexão com eles.

SOLUÇÃO 3: CONSULTORIA EM BOAS PRÁTICAS EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Visando a melhor adequação à legislação e para oferecer alimentos com maior segurança para os clientes, a empresa contratou a consultoria de Boas Práticas em Serviços de Alimentação (BPSA). Todo o sistema foi implementado e as normas de higiene hoje são cumpridas e mais exigidas dos colaboradores.

Como efeito da consultoria de BPSA, uma nova reforma foi iniciada para melhorar a utilização do espaço e dividir ainda mais o sistema de produção do alimento, evitando, assim, contaminação cruzada. Hoje, toda a parte de produção é separada de acordo com o processo a ser realizado, e a área de armazenamento de materiais e matérias-primas também são isolados.

SOLUÇÃO 4: REGISTRO DE MARCA

Por fim, atualmente a empresa encontra-se em processo de mobilização para registro de marca, pois já tomou consciência que a falta de registro pode trazer

missões, realizações de consultoria, diversas mudanças de design de ambiente, redesenho de marca a inserção da empresa na internet, através das redes sociais e Google Meu Negócio.

2. DILEMA EMPRESARIAL

COMO SE DIFERENCIAR NO MERCADO E ATENDER AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Observando o radar da inovação inicial (figura 01) é possível notar que a empresa apresentava grandes possibilidades de melhoras em todas as dimensões, o que não era diferente no desempenho de gestão. O grau de inovação global era de 1,6, o que não chegava a representar nem a metade dos pontos possíveis, e apresentando apenas a dimensão "plataforma" com nota acima da metade possível de pontos (3,0).

4. SOLUÇÃO DO DILEMA

Como resposta para a solução

do dilema a empresa resolveu trabalhar não apenas com uma solução, mas com diversas ações, afinal para atender as expectativas dos clientes e se diferenciar no mercado, apenas uma ou duas ações não seriam eficazes.

SOLUÇÃO 1: REFORMA DO RESTAURANTE

As principais ações de inovação da empresa tiveram seu início com uma reforma de todo o restaurante. Inicialmente a proposta era aumentar a área coberta do local, visando a melhor acomodação dos clientes, mas o projeto cresceu, e foi ampliado para a criação de um novo design do local, assim como acessibilidade por cadeirantes, a partir de uma rampa de acesso e banheiros preparados para receber pessoas com dificuldades de locomoção.

SOLUÇÃO 2: REDESENHO DA MARCA

Após essa primeira ação, foi desenvolvida então a de redesign da marca. Até então a marca

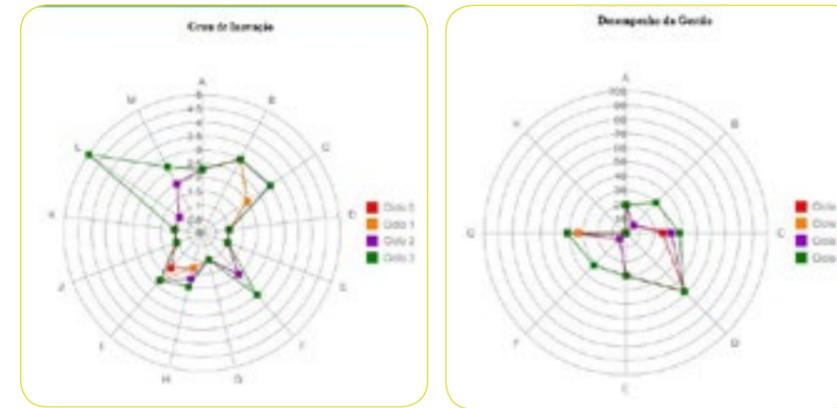


Figura 02 - Radar da inovação e desempenho da gestão do ciclo 3 realizados em dezembro de 2017.

futuros problemas, se registrada por terceiros. Está em processo de contratação de consultoria para dar início ao processo junto ao INPI.

Observa-se que com o início do ciclo 3 houve avanço em diversos pontos do radar da inovação e no desempenho da gestão, mas que ainda devem ser trabalhados, buscando maior qualidade.

5. SEBRAE E PARCEIROS

A empresa vem sendo acompanhada pelo atual ciclo do programa ALI há dois anos, e passou a ser mais receptiva a inovações a partir da participação na primeira palestra para a qual foi convidada. Após esse momento, a empresária foi a São Paulo em uma missão organizada pelo SEBRAE, onde teve contato com empresas do setor e o que estava sendo feito de mais atual. Desde então participou de diversas palestras disponibilizadas pelo SEBRAE, realizou um Sebraetec na empresa e está em negociação para realizar o segundo.

Além disso, diversas ações partiram dos próprios empresários, como: a reforma, visando o melhor design do local e a acessibilidade de pessoas com dificuldade de locomoção; o redesign da marca para melhor conexão com clientes e modernização;

e, por fim, a reforma da cozinha para produção com maior qualidade.

6. FECHAMENTO

Após as diversas inovações realizadas na empresa foram observadas manifestações positivas dos clientes e empresários, mas ainda não foi possível relacionar o leve aumento nas vendas com essas inovações. Assim sendo, necessita-se de um maior tempo de apuração e observação da satisfação e faturamento para que seja feita uma correlação com maior riqueza de detalhes.

Ainda assim, observou-se que hoje já está embutida na área gerencial uma cultura de inovação, partindo dos próprios empresários essas constantes melhoras e busca pelos melhores meios para realizá-las. Houve um grande aprendizado e regulamentação da empresa quanto às necessidades de boas práticas, acessibilidade, atendimento e marketing.

Por fim, os empresários afirmam que os grandes desafios e planos da empresa são: manter a atualização constante, a implantação da cultura de inovação em toda a empresa, aprimorar atendimento e mapear todos os processos da empresa, visando garantir ainda mais qualidade.



7. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

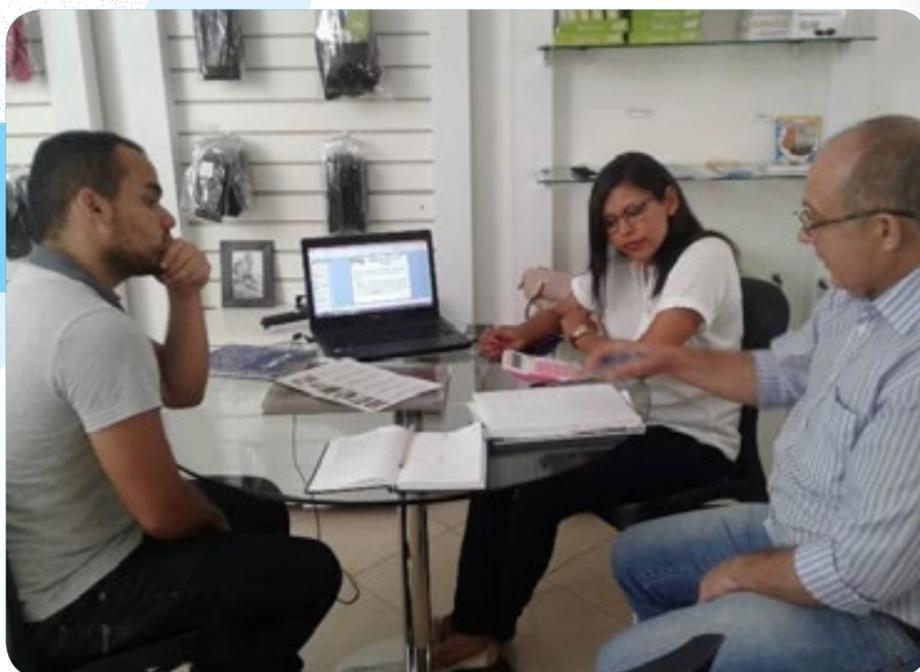
Diante das situações vividas pela empresa, da realidade da região e das inovações implantadas restam algumas dúvidas para o sucesso da empresa:

1. Seriam essas inovações o suficiente para trazer novos clientes, e fidelizá-los?
2. Quais as novas inovações possíveis de serem trabalhadas para que a empresa tenha uma constante evolução?
3. Como conectar ainda mais os clientes à marca?
4. Quais seriam os futuros problemas enfrentados pela empresa caso não haja continuidade no trabalho de inovação?

INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO DE COLCHÕES

AUTORA: ADÉLYA THIZAH SILVEIRA FERNANDES

Figura 01 - Primeira reunião de para implementação da portaria nº 79/2011 INMETRO



1. ABERTURA

O presente Estudo de Caso conta a história da empresa Bem Estar Colchões Personalité, localizada na cidade de Maceió, em Alagoas, que participou pela primeira vez do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) - Ciclo 2015/2018. Quando deu início ao Programa ALI a empresa contava com o empresário Luiz Sérgio -, como proprietário e liderança da empresa -, e dois funcionários, no ano de 2016. A partir de então se iniciou um planejamento para a Bem Estar Colchões atingir o objetivo: estruturar seus processos a fim de ser uma empresa que atendesse às Normas Técnicas de produção de colchões. Mas, como faríamos para concretizar tal objetivo? Foi assim que o empresário, juntamente com a Agente Local de Inovação, começou a unir forças para o sucesso desse objetivo.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Bem Estar Colchões Personalité trabalha com venda de colchões para pessoas físicas e/ou jurídicas. Está no mercado alagoano há dez anos.

Quando iniciou suas atividades comercializava colchões sem personalização e/ou tecnologia terapêutica. Percebeu, no entanto, que estava se tornando apenas mais uma empresa no mercado, depois de anos estudando novas possibilidades/ inovações começou, também, a comercializar colchões terapêuticos e magnéticos e, atualmente, é o seu grande diferencial.

Além de vender colchões com essa tecnologia, oferece aos clientes a opção de personalizar seus pedidos de acordo com suas necessidades -, por exemplo: tamanho do colchão e/ou densidade das camadas de espuma que compõem o produto, bem como outras inovações.

Antes de iniciar suas vendas -, produtos mais específicos -, o empresário visitou empresas no Sul do país para entender o funcionamento do processo de produção e possíveis parcerias.

Após a viagem, e analisando o mercado do Nordeste, entendeu que produzir colchões terapêuticos era uma oportunidade real

e promissora na região, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes e valorizando produtos que fortalecem a saúde e a qualidade de vida.

Desde então o empresário sonhava em ter a sua própria fábrica e produzir colchões, mas aquela ideia ainda não estava amadurecida, e o empresário se perguntava como conseguiria colocar em prática o seu desejo de produzir colchões com todo o aparato de normas que o produto necessita e com a qualidade requerida.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Diante deste contexto, a participação da empresa no ALI surgiu dessa necessidade de normatizar os processos de produção dos colchões para a fábrica que Luiz Sérgio tinha o desejo de abrir. Percebeu-se que existia a oportunidade de colocar em prática um sonho, mas que, até então, não se sabia como torná-lo real.

Primeiro, por não saber o que seria necessário para realizar todo o processo de se tornar uma fábrica; segundo, por não possuir as ferramentas essenciais para a adequação às normas de certificação dos colchões de espuma e também por desconhecer empresas que teriam feito esse processo no Nordeste; e, terceiro, por não ter uma equipe gestora definida para conduzir o processo internamente.

Assim, o ALI surgiu dentro na empresa levantando os dados necessários daquele momento atual através da aplicação das ferramentas - Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação. No ano da adesão, 2016, a Bem Estar não possuía gestão por setores definida.

O proprietário da empresa trabalhava basicamente sozinho e buscava resolver todas as questões de compras com fornecido-

res, financeiro e vendas interna. Já havia, no entanto, alguns vendedores externos que realizavam a venda direta (porta a porta), mas não existia um Planejamento Estratégico definido nem uma gerência que controlava os processos.

No dia da adesão ao Programa o empresário remeteu ao Agente a seguinte pergunta: "O Sebrae pode me ajudar no processo de Certificação para produzir meus colchões"? E foi a partir de então que Agente (ALI) e empresário firmaram a "parceria ALI" e deram início ao processo para adequar a empresa a Certificação INMETRO de colchões de espuma.

A missão do Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade - INMETRO, é prover confiança à sociedade brasileira nas medições e nos produtos, através da metrologia e da avaliação da conformidade, promovendo a harmonização das relações de consumo, a inovação e a competitividade do País. Assim sendo, os colchões de espuma são produtos que precisam de certificação compulsória, e por conta disso, Luiz Sérgio não havia colocado o sonho da produção de colchões em prática, pois lhe faltavam informações técnicas acerca de como realizar o procedimento de certificação.

Sérgio possui perfil inovador -, sempre buscou ousar em seus produtos e se diferenciar da grande parcela mercado, investindo em tecnologias modernas para os colchões, matéria prima de qualidade e buscando informações atualizadas do setor de móveis e colchões, e foi assim que o empresário tentou driblar a crise financeira que acometeu o Brasil nos últimos anos.

A queda do poder de compra das famílias nos últimos 05 anos - 2012 a 2016 - no setor de móveis e colchões, de acordo com dados da Inteligência de Mercado - IEMI - decresceu de 430 milhões

de peças vendidas em 2012 para 375 milhões em 2016, representando uma redução de 12,7%. Contudo, em 2017, o volume de vendas mostrou uma recuperação de 0,6%. Mesmo com o contexto do mercado em baixa, o empresário apostou naquele momento em iniciar o processo de adequação da certificação compulsória para os colchões de espuma.

A partir daquele momento o SEBRAE, com o ALI e o empresário Luiz Sérgio começaram a trabalhar para colocar o sonho da indústria "Bem Estar Colchões Personalité" no mercado Alagoano. Após a aplicação dos diagnósticos o empresário entendeu que teria muito trabalho pela frente para a construção desse sonho, e, mesmo em meio a falta de pessoal e de uma gestão centralizada nele, esse desafio foi aceito.

Assim, iniciou-se a consultoria para a implementação da Portaria INMETRO nº 79/2011 e nº 349/2015 e alguns pontos compulsórios da norma ISO 9001. Foram também colocadas em prática ações organizacionais, como: construção de um fluxograma e organograma para a loja e para a indústria, com todos os processos macros definidos - recebimento de mercadoria, compras, fornecedores e vendas.

Foram construídas, também, junto com o empresário, Missão, Visão e Valores da empresa. Estruturou-se um plano de descrição de cargos, definiu-se a Política e o Manual da Qualidade, tendo em vista a conformidade com os requisitos legais e com a melhoria contínua dos processos e produtos. Além da criação de canais para a comunicação com o cliente, como redes sociais com criação de conteúdo com temas relacionados a qualidade do sono.

Através das redes sociais o empresário identificou um novo ambiente para desenvolver o relacionamento com sua clien-



Figura 02 - Empresário, Agente Local de Inovação e Consultora Sênior em dia de visita e reunião

assim que o SEBRAE faz a diferença nas Micro e Pequenas Empresas, pois, muitas vezes o empresário detém a ideia do que deseja realizar, mas não sabe o que será necessário para atingir seu objetivo.

Principalmente no caso específico das empresas de colchões, pois é um mercado bem específico e geralmente sua grande fatia de mercado se encontra dominada por empresas de médio e/ou grande porte. As pequenas empresas, desse segmento, não se sentem seguras para se posicionarem competitivamente.

Nesse momento a contribuição do SEBRAE, através da oferta de cursos, consultorias, palestras gratuitas, e especificamente, do Programa ALI faz grande diferença mostrando que é possível ser microempresário e inovar em seus negócios, de forma planejada e competitiva, para alçar novos voos de mercado.

6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. É possível, para o microempresário, inovar no mercado de colchões com possibilidades de sucesso?
2. Que lições aprendemos, especificamente para o mercado de colchões, com base no Estudo de Caso aqui apresentado?

tela, inclusive vendas de colchões foram realizadas através da ferramenta. Foram desenvolvidas, ainda, etiquetas de identificação dos produtos seguindo as especificações de recomendação do INMETRO e contamos com a participação ativa do empresário em diversos cursos e palestras ao longo do Programa ALI -, curso de gestão financeira, curso sobre a prática de relacionamento com o cliente, e eventos sobre Inovação em micro e pequenas empresas.

4. FECHAMENTO

Ao longo dos dois anos do Programa ALI as mudanças na empresa foram realizadas gradativamente. Ainda há muito trabalho a ser enfrentado para a consolidação da fábrica seguindo todos os procedimentos definidos pela consultoria. No entanto, mesmo com todo o processo complexo de abertura de uma fábrica, que

necessita de tempo para se consolidar, capital para a compra de maquinários e criação de uma equipe de trabalho, o empresário Luiz Sérgio define o SEBRAE e Programa ALI como um norteador para o desenvolvimento das micros e pequenas empresas. A visão da Bem Estar Colchões Personalité é firmar-se como uma empresa modelo de produção e vendas de colchões terapêuticos em todo o Brasil até 2023, e assim, os projetos seguirão, tendo o ALI contribuído para a realização deste sonho e para a desmitificação da inovação na empresa de Luiz Sérgio.

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO/ PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE

Há ainda um longo caminho a ser percorrido, contudo, a clareza de um planejamento estruturado, metas e objetivo bem definidos e alcançáveis são a base para o provável sucesso tão almejado. É

GESTÃO DE ESTOQUES DA M C MARQUES DISTRIBUIDORA: COLABORADORES INTEGRADOS E CLIENTES SATISFEITOS

AUTORA: CINDY EVELYN FERREIRA BUARQUE DE GUSMÃO



1. ABERTURA

A M C MARQUES DISTRIBUIDORA é uma empresa localizada no bairro da Gruta de Lourdes, na cidade de Maceió/AL, que atua no segmento de comércio atacadista de produtos de papelaria e informática desde 2016.

Apesar de relativamente nova no mercado, a empresa possui uma gestora, Mariluce Martins Marques, com vasta experiência no comércio varejista de produtos de papelaria e informática, aberta a novidades e bastante dedicada ao crescimento do negócio.

Destaca-se que a M C MARQUES DISTRIBUIDORA dispõe de um amplo estoque de itens de papelaria e informática, atendendo todo

o Estado de Alagoas. Seu público abrange pessoas jurídicas privadas e públicas, sendo as vendas realizadas tanto de forma direta, através do telemarketing e de vendedores externos, quanto por meio da participação em pregões eletrônicos.

Com o ingresso da empresa no Programa ALI (Agente Local de Inovação) do SEBRAE, verificou-se a necessidade de uma maior atenção à gestão de estoques, tendo em vista que outros setores da empresa, como o de licitações e o de telemarketing, dependiam diretamente das informações produzidas pelo setor de estoque.

No entanto, a otimização da gestão de estoques não era uma questão simples e de fácil solu-

ção. Havia diversos fatores envolvidos, tais como: o modo tradicional como a gestora conduzia o negócio, a falta de treinamento dos colaboradores, a centralização das informações por parte da colaboradora responsável pelo estoque, a falta de promoção de autonomia aos demais integrantes do setor, o livre acesso de colaboradores de outros setores ao local de estocagem de mercadorias, a subutilização do software então adotado pela empresa.

Ainda nesse contexto, a empresária demonstrou interesse em obter a certificação ISO 9001. Assim, a ALI viabilizou a contratação da consultoria para Adequação de Empresa para Implantação do Sistema de Gestão da Quali-

dade – ISO 9001:2015 por meio do SEBRAETEC. Com a contratação dessa consultoria, as falhas na gestão de estoques novamente voltaram a ser discutidas e restou evidente que a resolução destas era condição essencial para obter a certificação tão desejada pela empresa.

Diante deste impasse, a empresa passou a enfrentar o seguinte dilema: como otimizar a gestão de estoque de modo a melhorar a eficiência da empresa e oferecer maior celeridade no atendimento às demandas dos clientes?

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Idealizada a partir do ano de 2012, a M C MARQUES DISTRIBUIDORA somente iniciou suas atividades em outubro de 2016, quando lhe foi concedido o incentivo fiscal, requerido desde março de 2015. A empresa tem como sócias as empresárias Mariluce Martins Marques e Carmem Lêda Barbosa Marques, que já possuíam vasta experiência no comércio varejista de produtos de papelaria e informática, mas ainda não atuavam no ramo atacadista.

A M C MARQUES DISTRIBUIDORA conta com cerca de 15 funcionários, distribuídos nos seguintes setores: estoque, telemarketing, licitações e financeiro. Todos os setores atuam de forma sistêmica, sendo de fundamental importância a troca de informações claras e precisas. Além dos colaboradores internos, a empresa possui dois vendedores externos, cuja atuação também depende dessas informações.

Com a abertura da M C MARQUES DISTRIBUIDORA, a loja de papelaria, pertencente às gestoras, que funcionava anteriormente no prédio, foi transferida para um container anexo, a fim de não causar confusão entre as duas empresas, tendo em vista que a



Figura 01 - Estoque: ampliação da área de circulação e otimização do armazenamento de mercadorias

distribuidora somente poderia comercializar seus produtos para pessoas jurídicas dado o incentivo fiscal que recebera. Entretanto, as mercadorias da antiga loja continuaram sendo armazenadas no mesmo prédio da distribuidora e a separação entre os dois estoques era pouca clara, sendo a sinalização bastante precária.

Ademais, o software adotado pela empresa estava subutilizado e a alimentação dos itens do estoque não era feita de maneira regular, o que gerava muitas inconsistências entre o acervo de produtos existente na empresa e a quantidade registrada no sistema.

Tais fatos repercutiam diretamente sobre o setor de telemarketing, cujos colaboradores, por não confiarem nos dados do sistema, precisavam se deslocar até o estoque para verificar se os itens orçados pelos clientes estavam, de fato, disponíveis na quantidade solicitada. Essa rotina gerava bastante desgaste para os colaboradores do telemarketing, bem como atrito entre os setores envolvidos, devido à constante divergência de informações. Para o cliente, gerava

uma sensação de insegurança, tendo em vista que a empresa não confirmava prontamente se dispunha ou não dos itens orçados, além de comprometer a celeridade do processo.

Já o setor de licitações, realizava a conferência dos itens vendidos junto ao estoque somente após a conclusão do processo licitatório, o que também gerava bastante estresse, especialmente quando um dos itens listados não estava disponível em estoque ou estava disponível em quantidade inferior ao necessário para cumprir o pedido.

Para piorar, os funcionários de outros setores tinham livre acesso ao estoque e não havia qualquer processo estabelecido para a retirada interna de produtos, o que dificultava ainda mais o controle.

Vale também ressaltar que todas as informações do setor de estoque eram geridas por uma única colaboradora que coordenava a equipe e verificava pessoalmente todos os pedidos, o que provocava sobrecarga, além de comprometer a celeridade do processo. Outrosim, não havia espaço destinado

a avarias, de modo que as perdas não eram devidamente computadas.

Outro grande problema era a ausência de área demarcada para recebimento e expedição de mercadorias, de modo que alguns produtos eram estocados antes mesmo de serem registrados no sistema e outros eram vendidos sem que sua saída fosse registrada de forma imediata.

Diante desse cenário preocupante, a partir das orientações da ALI e da consultora contratada para adequar a empresa à Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2015, a empresária entendeu que as falhas na gestão de estoques estavam comprometendo sobremaneira o funcionamento eficaz de seu negócio. Sendo assim, passou a questionar que medidas poderiam ser adotadas para otimizar a gestão de estoques de sua empresa, de modo a melhorar a rotina dos colaboradores, obter mais celeridade em seus processos e garantir a satisfação de seus clientes.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Identificado o dilema, a empresária, após diálogo com a Agente Local de Inovação, decidiu contratar consultoria em Logística por meio do SEBRAETEC, com vistas a analisar e tratar de forma mais específica as falhas na gestão de estoques.

Inicialmente, o consultor analisou a situação atual do estoque da M C Distribuidora, com base em normas e em sua experiência prática, e apresentou as recomendações necessárias relativas à organização do estoque, com vistas à melhoria do fluxo do processo, à organização dos materiais, à segurança das pessoas e ao atendimento às normas (dentro das condições da empresa), possibilitando o controle do estoque.

Também foram identificadas as necessidades de treinamento dos colaboradores, a fim de tornar efetivas e manter as mudanças decorrentes da consultoria. Neste mesmo relatório, foram estabelecidas as diretrizes para o andamento da consultoria, sendo enfatizada a ausência de inventário como ponto crítico que deveria ser solucionado de forma urgente, bem como foram apresentadas fotos com descrição da situação atual da empresa, indicando as respectivas recomendações. Por fim, foi sugerido um novo layout, com o objetivo de melhorar a circulação dos colaboradores na área do estoque, bem como otimizar o armazenamento dos produtos comercializados pela empresa. Ademais, o novo layout atentou para a importância de separação clara entre o estoque da M C Marques Distribuidora e os demais espaços de armazenamento também funcionais no mesmo prédio.

Seguindo as diretrizes estabelecidas, foi demarcada área para expedição e descarga de mercadorias próxima à porta de entrada para facilitar os processos de entrada e saída de mercadorias. Também foi criado um formulário para a retirada de produtos com destino ao uso interno, sendo esse documento preenchido pelo colaborador que faz a retirada somente após o aval da gerente do estoque.

Para melhor entendimento sobre o trabalho que estava sendo desenvolvido, o consultor orientou os colaboradores sobre as regras contidas na Norma Regulamentadora - NR 11, que trata do transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais. Também foram abordadas as NRs 35 (trabalho em altura) e 17 (ergonomia). Frisa-se, por oportuno, que a empresa dispõe de Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) atualizados e que o consultor responsável pela elaboração dos referidos programas ofertou aos colaboradores, na ocasião, treinamento em saúde e segurança no trabalho.

Os colaboradores também foram

Figura 02 - Criação de área de expedição e recebimento de mercadorias



capacitados acerca da Curva ABC, que consiste num método de categorização de estoques, cujo objetivo é estabelecer quais os produtos são mais importantes para a empresa, permitindo uma armazenagem mais eficiente.

Outro importante treinamento teve como tema "Atendimento ao cliente", no qual foram abordados tanto os clientes internos (colaboradores de outros setores e vendedores externos) quanto os clientes externos (pessoas jurídicas públicas e privadas), enfatizando-se as melhores práticas para um bom atendimento e técnicas eficazes

para o bom andamento das atividades.

Outro marco foi o estabelecimento de indicadores para controle e avaliação dos processos, permitindo uma análise sobre a evolução da empresa, bem como a correção de possíveis falhas que venham a ser identificadas. Cabe, também, registrar a apresentação aos colaboradores da "Matriz Urgente x Importante", a fim de conscientizá-los da relevância da gestão eficiente do tempo.

Ainda neste contexto, foi determinado o parâmetro D+1 para expedição de mercadorias, o que

significa que os pedidos devem ser separados no dia anterior à sua expedição, a fim de evitar situações de urgência, que antes eram rotina na empresa. Tais situações geravam um desgaste excessivo da equipe e atrapalhavam as atividades regulares. Os colaboradores foram orientados que as situações de urgência somente deverão partir do próprio cliente, ocasiões essas em que a empresa, por estar bem organizada, poderá resolvê-las em tempo hábil.

que havia chegado o momento de transformar aquela realidade, uma vez que via o estoque como o coração de sua empresa. Ao longo do andamento da consultoria em Logística, contratada por meio do SEBRAETEC, notou diversas melhorias, que vão desde o método de armazenamento dos produtos até a facilidade de localização dos itens solicitados pelos clientes, passando pela alimentação sistemática do software recentemente adotado pela empresa.

4. FECHAMENTO

A empresária reconhece que, apesar da solução adotada para a gestão de estoques, um grande gargalo da empresa ainda é a gestão de pessoas. Nesse contexto, visualiza a necessidade do desenvolvimento de um plano de capacitação para seus cola-

boradores bem como de estabelecimento de um cronograma de reuniões. Ademais, pretende alinhar o planejamento estratégico aos novos objetivos da empresa e compartilhá-lo com todos os colaboradores, de modo que estes possam contribuir de forma mais contundente com o crescimento da empresa.



Figura 04 - Líderes em processo de Coaching [eneagrama]



Figura 03 - Equipe em treinamento

para fazer bons negócios.

Outra medida que merece destaque foi a contratação de um profissional especializado em *coaching* (eneagrama) para promover o desenvolvimento dos líderes da empresa, o que resultou na elevação do engajamento e da motivação da equipe, por meio de um processo de empoderamento das lideranças internas.

Vale ainda ressaltar a elaboração de integração voltada ao setor de estoques, a fim de esclarecer seu objetivo, o organograma que o compõe, as atribuições das principais funções (estoquista e gerente de estoques) e o passo a passo de cada uma das operações rotineiras, como recebimento de produtos, armazenamento e expedição. Foram acrescentadas, ainda, algumas recomendações do consultor

significa que os pedidos devem ser separados no dia anterior à sua expedição, a fim de evitar situações de urgência, que antes eram rotina na empresa. Tais situações geravam um desgaste excessivo da equipe e atrapalhavam as atividades regulares. Os colaboradores foram orientados que as situações de urgência somente deverão partir do próprio cliente, ocasiões essas em que a empresa, por estar bem organizada, poderá resolvê-las em tempo hábil.

Vale frisar que, paralelamente ao trabalho do consultor em Logística, a M C Marques Distribuidora contratou uma empresa especializada para fazer seu inventário, dado o caráter de urgência estabelecido para esse ponto crítico. Ressalta-se que essa medida agilizou significativamente a efetiva-

que havia chegado o momento de transformar aquela realidade, uma vez que via o estoque como o coração de sua empresa. Ao longo do andamento da consultoria em Logística, contratada por meio do SEBRAETEC, notou diversas melhorias, que vão desde o método de armazenamento dos produtos até a facilidade de localização dos itens solicitados pelos clientes, passando pela alimentação sistemática do software recentemente adotado pela empresa.

A empresária reconhece que, apesar da solução adotada para a gestão de estoques, um grande gargalo da empresa ainda é a gestão de pessoas. Nesse contexto, visualiza a necessidade do desenvolvimento de um plano de capacitação para seus cola-

boradores bem como de estabelecimento de um cronograma de reuniões. Ademais, pretende alinhar o planejamento estratégico aos novos objetivos da empresa e compartilhá-lo com todos os colaboradores, de modo que estes possam contribuir de forma mais contundente com o crescimento da empresa.

Entre as pretensões da empresária, estão: obter, ainda em 2018, a Certificação ISO 9001/2015 e, futuramente, tornar-se uma franquia. Tem consciência do caminho que precisará trilhar para que essas metas se tornem realidade e pretende incluí-las em seu planejamento, traçando as respectivas estratégias e estabelecendo indicadores para acompanhar sua evolução.

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que ferramentas o pequeno empresário pode utilizar para identificar e priorizar o dilema (mais importante) de sua empresa?
2. Que atitudes o pequeno empresário pode tomar ao identificar um dilema?
3. De que forma os colaboradores podem ser envolvidos na solução do dilema?
4. Na realização do inventário, é preferível utilizar a própria equipe da empresa ou contratar profissionais especializados? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma das opções?
5. Qual a importância do bom relacionamento com os clientes internos? De que forma isso repercute nos clientes externos?
6. Como manter a equipe motivada a dar andamento às novas atividades incorporadas à rotina pelo consultor, após a finalização da consultoria?



Figura 05 - Mariluce Martins (gestora), Cindy Buarque (Agente Local de Inovação-SEBRAE/AL), Roberto Marcolino (Consultor em Logística) e Shirley Vital (Consultora em Adequação de Empresa para Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2015)

IPANEMA CONSTRUÇÕES: TRADIÇÃO E INOVAÇÃO NO CENTRO DE MACEIÓ

AUTOR: RAPHAEL AUGUSTO



Figura 01 - Visita do ALI Raphael Augusto ao Gilson Filipe e Juliana Duarte, atuais gestores.

1. ABERTURA

Fundada em Outubro de 1986, a Ipanema Construções é uma loja tradicional do Centro de Maceió. No início de suas atividades atuava como um pequeno armazém de material de construção fornecendo produtos a granel a preços populares, contando hoje com mais duas lojas nos bairros do Poço e Jacintinho. O crescimento e desenvolvimento da empresa se deu através do trabalho e dedicação do Sr. Gilson Melo e da Sra. Zilda Duarte, marido e mulher e

sócios fundadores. Sua gestão sempre priorizou a ética e cidadania nos negócios. Para o Sr. Gilson o compromisso com os clientes, o pagamento dos fornecedores em dia, o cumprimento da legislação trabalhista e a responsabilidade com o recolhimento dos impostos foram a base para a sustentação e o crescimento da empresa ao longo dos anos. Ele e a Sra. Zilda se revezavam entre o atendimento a clientes e atividades administrativas e sempre foram cautelosos

com as finanças, buscando não utilizar antecipações de cartão ou descontos de duplicatas para financiar o capital de giro da empresa. Para o Sr. Gilson crédito bom era o crédito que o fornecedor dava a empresa, evitando ao máximo financiamento bancário.

Assim como a empresa, com o passar dos anos seus dois filhos, Gilson Filipe e Juliana Duarte, cresceram. Ao terminar o ensino médio Filipe foi contratado, enquanto Juliana entrou na empresa alguns anos depois, após ter desenvolvido outras atividades profissionais e acadêmicas no ramo de arquitetura. Irmão e irmã atuaram auxiliando os pais no que precisavam, Filipe formou-se em administração de empresas e ajudava com as atividades comerciais e Juliana dava apoio administrativo. Nos últimos cinco anos os filhos têm assumido cada vez mais a gestão da empresa enquanto o mercado vem mudando rapidamente. De modo que, enquanto a concorrência se intensifica, fornecedores ficam mais inflexíveis, uma crise econômica começa a atingir as empresas do Centro e internamente a loja tem que lidar com as dificuldades de um processo de sucessão.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde 2015 as empresas do Centro de Maceió vêm sendo penalizadas com o desenrolar de uma crise política e econômica que tem atingido, de diferentes formas, todo o país. Grandes redes encerraram suas atividades reduzindo o movimento de clientes no Centro, já que as marcas mais influentes funcionam de forma equivalente a lojas âncoras em shoppings, atraindo clientes de outras regiões da cidade. Além disso, empresas fechando representam, por um lado, desemprego,

por outro, novos concorrentes já que muitos trabalhadores passam a atuar no mercado informal, prejudicando a competitividade com preços menores devido a falta de cumprimento com os compromissos sociais inerentes ao comércio. Fenômeno que impacta no desempenho da Ipanema diretamente, já que ao lado da loja camelôs oferecem produtos sem procedência pela metade do preço. E, a despeito da crise, um varejista de uma rede interna-

e Juliana. O primeiro estava incumbido de assumir a direção das atividades comerciais da empresa, mas estava enfrentando obstáculos, pois apresentava dificuldades em manter a disciplina da equipe e dos contratos com clientes, devido ao seu perfil mais complacente e liberal. A segunda, designada para a direção administrativo-financeira, por sua vez, em decorrência ao seu rigor, tinha dificuldade em obter a adesão da equipe e de clientes, pois cola-



Figura 02 - Loja no Centro de Maceió

cional do segmento de construção inaugura sua primeira loja em Maceió, oferecendo maior variedade de produtos e condições de pagamento mais competitivas. Ao passo que fornecedores vêm padronizando as relações com as empresas, reduzindo as margens de negociação nas compras. E a inadimplência de clientes da Ipanema vem crescendo, pressionando os gestores a assumirem novas posições estratégicas.

Enquanto isso, internamente, a administração da empresa estava sendo delegada ao Filipe

boradores e clientes se valiam da diferença entre os dois para aproveitarem pedidos e propostas a partir de interesses pessoais. Os pais por sua vez, centralizavam as decisões, restringiam as informações e mantinham práticas administrativas que já não eram compatíveis com as atuais necessidades da empresa, como comprar quantidades excessivas de mercadorias afim de obterem descontos de fornecedores e aceitarem condições de pagamento que aumentavam as chances de inadimplência de clientes.

Os riscos percebidos pelas incertezas do mercado inibiam as chances de investimentos em novas abordagens, como testes de novos produtos ou investimentos na estrutura da loja e da gestão. Além disso, a empresa possuía um orçamento restrito por ser pequena e por atuar no

palmente quando a empresa está imersa em uma cultura informal. Assim, uma das primeiras medidas do sr. Gilson foi instituir o fim do tratamento por pronome familiar (pai, mãe, filho e filha) durante o expediente. Outra medida tomada foi o desenvolvimento e divulgação de um código de ética, a fim

ção dos produtos e mais agilidade no atendimento. Além de ter padronizado o mostruário, identificação de colaboradores e adotado sacolas personalizadas. No setor financeiro, Juliana, atualizou a política de crédito e cobrança, implementou padrões de avaliação, cobrança e acesso

Figura 03 - Gilson Filipe, fundador da Ipanema Construções, colaboradores e Gilson Melo, atual gestor



varejo maceioense, cidade que possui uma das cargas tributárias mais altas para este setor. Internamente toda a sua equipe estava dedicada a operação principal, ou seja, o esforço de venda tomava quase todo o tempo das pessoas. Entre os gestores, o legado centralizador dos pais era recebido pelos filhos na forma de sobrecarga, a postura profissional dos filhos era recebida pelos pais na forma de insegurança. De modo que o esforço de racionalizar a gestão e encontrar um meio termo entre tradição e inovação se tornou uma necessidade tanto da empresa quanto da família. Como superar a crise econômica que se aproximava durante uma sucessão familiar?

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

Equacionar relações familiares e empresariais sempre representou um grande desafio, princi-

de explicitar padrões de condutas compatíveis com o ambiente de trabalho. Juliana, por sua vez, se tornou mais diplomática e flexível, enquanto Filipe adotou uma postura um pouco mais rigorosa ao passo que usou de ousadia para tomar iniciativas, trazendo mais inovações para a empresa. A família como um todo adotou o hábito de observar as grandes empresas, suas práticas e a forma como eram conduzidas pelos seus sócios e administradores. Os pais passaram a delegar mais, esperando os resultados das ações antes, para poderem fazer uma avaliação objetiva. E a credibilidade dos filhos junto aos pais e ao restante da equipe foi alcançada à medida que as ações eram bem-sucedidas.

Uma das primeiras ações de modernização foi a reforma do layout da loja, otimizando os espaços e mostruários, resultando em uma melhor exposi-

ao crédito, bem como, as compras passaram a ser feitas com base nos dados do sistema informatizado, que apontava as necessidades de suprimento da loja e as mercadorias mais vendidas. Filipe participou da Maratona da Inovação, uma sequência de palestras promovidas pelo Sebrae Alagoas a fim de impulsionar a inovação nas empresas e enviou seu novo gerente comercial para a Rodada de Negócios entre empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação. Contratou o crédito FNE Sol, financiando um projeto de energia solar que impactou no custo energético da loja e resultou em um destaque na mídia local já que foi a primeira pequena empresa do estado a optar por essa linha de financiamento específica. O ganho de eficiência reduziu os custos com perdas de vendas por falta de estoque ou desorganização das mercadorias, prejuízos com deve-

dores duvidosos e uma economia na conta de energia de mais de 20 mil reais ao ano.

Os bons resultados das primeiras ações ampliaram a autonomia dos dois, permitindo aos pais delegarem a gestão da empresa com plena segurança de que os filhos representavam uma nova fase para a Ipanema Construções. Assim, Filipe e as novas lideranças escolhidas para ocuparem os recém-criados cargos de supervisão, foram capacitados nas áreas de controle de estoque, gestão de pessoas, gestão financeira e gestão de vendas. Todos os cargos da empresa foram definidos por escrito, foi desenvolvido um organograma, foi traçado um planejamento estratégico, pesquisada a satisfação de clientes, padronizados os processos por escritos, criados setores e divisões de responsabilidade e foi implementado o processo de vendas via pregão eletrônico. Além de ter sido adotada a prática de testar novos produtos, prática que trouxe a descoberta de que a região consumia marcas de tintas sofisticadas, de preço elevado, fato ignorado por décadas. O conjunto dessas ações contribuíram para que a empresa mantivesse um ritmo sustentável de crescimento ano após ano de 2015 à 2017. Onde o resultado acumulado foi de 13,97% de aumento no faturamento, 16,47% no número de pedidos e 10,59% no fluxo de clientes. Desdobramentos do ganho de eficiência e produtividade no atendimento, aumento da satisfação de clientes e colaboradores, assim como, a redução da sobrecarga dos gestores e profissionalização da cultura organizacional.

4. FECHAMENTO

Diante de tamanhas mudanças o sr. Gilson e a sra. Zilda reconhe-

ceram a competência dos filhos e seguem tranquilos a caminho de uma aposentadoria confortável. Foi-se o tempo em que o casal precisava carregar solitariamente a responsabilidade de conduzir a empresa. Enquanto para Filipe e Juliana a jornada está só começando, com desafios cada vez maiores e mais complexos. Eles pretendem desbravar, assim como os seus pais, novas possibilidades de desenvolvimento da empresa, sem abrir mão da conduta ética e cidadã frente a fornecedores, clientes, colaboradores, governo e sociedade em geral, herdada pela

gestão anterior. E, tendo estruturado a organização e modernizado a gestão, o próximo passo a seguir é otimizar o ponto de vendas, através da implementação de um planograma baseado em técnicas de visual merchandising e partir para um marketing mais agressivo. O objetivo é fazer frente a grandes concorrentes sem perder proximidade com a clientela, por meio da diferenciação no MIX de produtos e do atendimento personalizado, pretendem construir uma empresa lucrativa e sofisticada.

Para alcançar uma transição de gestão bem sucedida em meio ao cenário hostil que se desenrolou durante o período nos últimos anos a Ipanema Construções se valeu de um amplo auxílio externo. Além de consultorias e treinamentos de terceiros, a empresa contou com o forte apoio do Sebrae que lhe forneceu gratuitamente um agente através do Programa ALI, bem como, a Maratona de Inovação e a Rodada de Negócios. O Sebrae também contribuiu com os cursos nas áreas de controle de estoque, gestão de pessoas, gestão financeira e gestão de vendas, promovendo o acesso por meio de descontos especiais, além da consultoria GEC (Gestão de Excelência Competitiva), fornecida com subsídio de 80% do valor, a qual contribuiu para a estruturação da gestão. E foi apoiada pelo Banco do Nordeste, que contribuiu com a linha de crédito FNE Sol. Restando as seguintes questões:

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Será que a empresa obterá os mesmos resultados sem o auxílio de fontes externas de conhecimento como as que utilizou neste caso?
2. É possível reproduzir o processo de sucessão familiar da Ipanema Construções em outras empresas com características semelhantes?
3. Existem formas mais eficazes de realizar uma transição de gestão?



LAYOUT DE SABORES ESTUDO DE CASO DO RESTAURANTE TOMATE CAQUI

AUTORA: DANDARA MARTINS BUARQUE

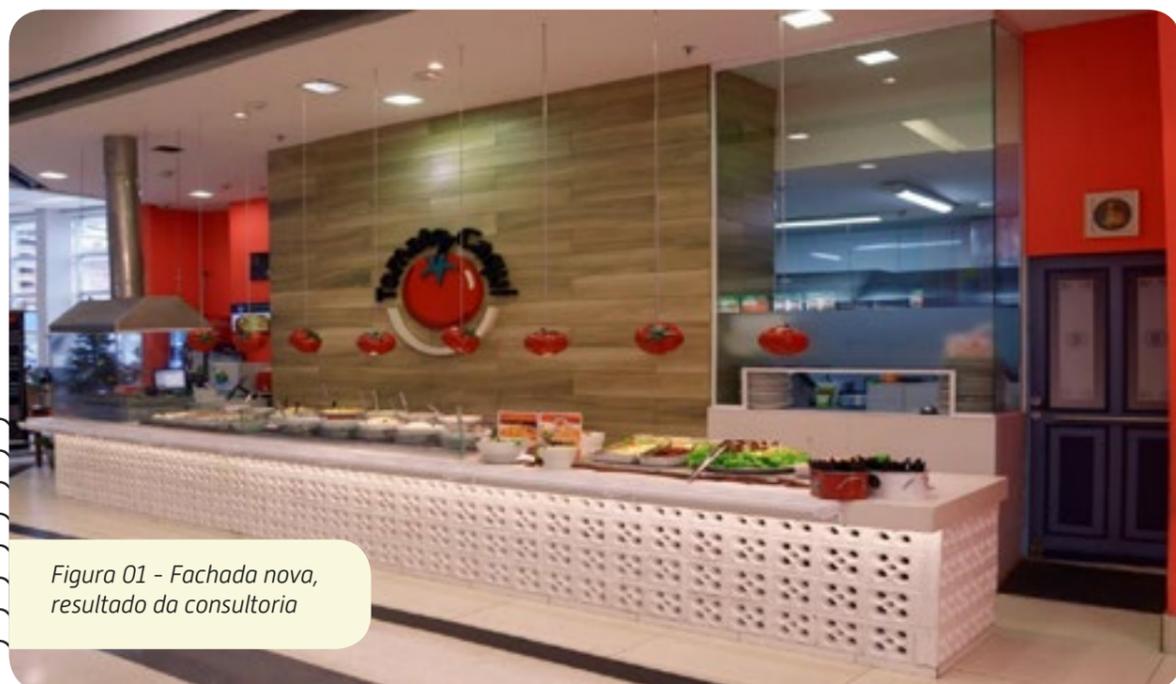


Figura 01 - Fachada nova, resultado da consultoria

1. ABERTURA

O restaurante Tomate Caqui foi fundado em 2003 por David Benício e Eliane Gonçalves Cavalcante, baseado num negócio que já existia na família e no sonho da Eliane de ter seu próprio restaurante, pois ela sempre gostou de cozinhar e da ideia de oferecer produtos de qualidade, com simplicidade, mas com um toque de sofisticação. Aliás, o nome "Tomate Caqui" deriva justamente desta ideia.

Segundo a empresária, o nome da empresa conseguiu captar exatamente a ideia central do restaurante. Algo corriqueiro, saudável, aceito pela maioria das pessoas, mas com um toque de charme que

fica por conta do tipo do tomate – Caqui. Portanto, não seria qualquer restaurante, nem qualquer comida ou qualquer sabor, mas algo um pouco mais específico.

O mais interessante é que este nome surgiu de forma muito espontânea. Nos momentos anteriores à abertura do restaurante, a empresária e sua atual sócia estavam discutindo acerca de um possível nome para a empresa que abarcasse a ideia acima descrita.

Pensando no assunto, a atual sócia – e também irmã da empresária – foi fazer compras e, ao chegar na sessão de hortifrúteis, olhou cuidadosamente para as

etiquetas dos produtos, até que o nome "tomate caqui" lhe saltou aos olhos. Naquele momento, ela teve certeza que aquele seria o nome ideal, o qual foi aceito com muito entusiasmo por Eliane.

Um dos dilemas enfrentados pelos empresários, naquele momento inicial, foi buscar novas formas de administrar o negócio (inovar) para fazer diferente da concorrência, mas sem perder a qualidade. E surge a pergunta – como fazer a diferença?

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A primeira unidade da Tomate



Figura 02 - Fachada antiga

Caqui estava localizada no antigo supermercado Via box, bairro de Cruz das Almas. Era um restaurante pequeno, com pratos bem servidos e que pouco lembra o que as empresárias construíram hoje, uma história de sucesso com duas unidades, uma em processo de abertura, um delivery e muitas ideias de futuro.

Mas nem sempre foi assim. A Tomate Caqui experimentou, ela própria, todos os outros sentidos do paladar antes de sentir o doce sabor da tranquilidade de ter um negócio com controle administrativo e gerencial.

No entanto, como podemos ver na foto ao lado, a primeira proposta já tentava chamar a atenção dos clientes pelo diferencial dos produtos orgânicos que eram utilizados no preparo das refeições, mas havia excesso de informações no balcão.

Esses fatos só teriam maior relevância 10 anos depois da inauguração da primeira unidade da Tomate Caqui, com a chegada da crise econômica.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

A crise econômica atingiu a empresa, mas a persistência de Eliane foi crucial para a reviravolta que a Tomate Caqui passaria.

A direção da empresa decidiu que era a hora de parar, sentar e repensar tudo o que vinha sendo feito, enquanto havia tempo e dinheiro para investir.

Neste momento, foi tomada a maior e melhor decisão que a empresa poderia ter tomado. A empresa olhou para dentro de si mesma e, com um olhar muito crítico

e focado, analisou cada erro. Os números foram estudados e os processos foram alterados por outros mais eficientes.

Nesse sentido, foram realizadas diversas mudanças, inúmeros ajustes, importantes capacitações profissionais e consultorias com a ajuda do SEBRAE. Isso tudo foi essencial para manter a empresa no mercado e, mais ainda, crescer de forma segura e diferenciada. Hoje, tem-se a tranquilidade de uma empresa com total controle administrativo e gerencial.

Isso ocorreu pois, em 2015, com o objetivo de contornar a crise econômica vivenciada no país, trazer melhores resultados financeiros para a empresa e melhores soluções para os clientes, as empresárias decidiram reestruturar, totalmente, a empresa.

Neste momento, houve a busca pelo Sebrae que, muito embora tivesse sido procurado desde o início da empresa, não havia, inicialmente, recursos financeiros e estrutura adequada para aproveitar as oportunidades de cursos, consultorias e implantar o aprendizado absorvido em eventuais cursos contratados.

Há três anos, porém, com uma maior experiência no setor de alimentação, com melhores condições de investimento e com a decisão de que "aquele tinha que ser

o momento", o Sebrae pôde atingir excelentes resultados, sobretudo através do acompanhamento do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI.

Foi inclusive por intermédio do Programa ALI que a sócia-administradora Eliane Gonçalves Cavalcante investiu no curso EMPRETEC, ferramenta voltada para o desenvolvimento e fortalecimento das características do empreendedor.

A intensa semana do curso capacitou a empresária com novas habilidades empresariais e conhecimentos que a sensibilizaram quanto à necessidade urgente de transformações.

Posteriormente, a empresária contratou a consultoria 5S – Metodologia para organização, com vistas a otimizar recursos e tempo – que teve um resultado bastante satisfatório para a empresa, pois implantou controles na produção através de fichas técnicas, definiu funções e responsabilidades dos colaboradores, otimizou o trabalho com economia de tempo, redução de custos e diminuição de perdas, além de ter criado um espírito de equipe essencial.

Além disso, a Tomate Caqui contratou consultoria particular de marketing que mudou fachada, retirou cores consideradas agressivas para o tipo de negócio (a exemplo do fardamento preto dos colaboradores), o que doou a leveza que a empresa precisava. As ações estavam direcionadas e não havia, portanto, poluição visual, que atrapalhava na escolha dos clientes.

Concomitantemente, a Tomate Caqui transformou, totalmente, o layout do atendimento, o cardápio, os preços, a forma de compras, o controle de estoque e o sistema operacional, sempre priorizando a qualidade dos serviços e produtos, preços justos e a satisfação dos clientes.

O atendimento funciona da seguinte forma: o cliente analisa

as opções no cardápio de forma independente ou com o auxílio de um colaborador treinado em atendimento ao cliente, aliás, deve-se destacar que grande parte das pessoas da empresa tem esse curso.

Ao decidir pelo prato, o pagamento é realizado e o cliente tem a oportunidade de se servir das diversas opções de salada, sem custo adicional. Em seguida, outro colaborador o atende, solicitando a ficha retirada no caixa com a descrição do pedido. Os acompanhamentos são escolhidos à critério do cliente e seu prato é montado "ao vivo" pelo colaborador também treinado em montagem de pratos.

Ao final, o cliente recebe um prato montado com perícia, sofisticação e com um singelo enfeite que pode ser uma folhinha de manjeriça, por exemplo. Tudo isso por um valor de excelente custo-benefício.

Entretanto, as mudanças ocorridas na empresa foram tão significativas que muitos colaboradores antigos não conseguiram se adaptar. Houve necessidade de se contratar pessoas que estivessem mais adaptadas aos novos objetivos e processos da empresa.

Além disso, tento em mente que o sucesso da empresa depende da satisfação dos seus colaboradores, as empresárias adotaram ferramentas que objetivam motivar suas pessoas. Há, portanto, o "funcionário do mês", com entrega de cesta básica e publicação de foto com reconhecimento para o funcionário que se destaque; além da criação de uma política de gratificação para os colaboradores, baseada em metas a serem alcançadas, tanto de vendas como de economia de insumos. Não há distinção dos segmentos, pois as sócias acreditam que a empresa é um organismo vivo e interdependente, portanto, os ganhos são para a coletividade. Não importa a função. Os ganhos são divididos em



Figura 03 - parte da equipe

partes iguais para que todos estejam estimulados a trabalhar como um verdadeiro time. Vale ressaltar que todos os meses os colaboradores vêm recebendo tanto a meta de vendas, quanto a meta de economia de insumos, o que traz grande satisfação às empresárias que enxergam esses valores como impulsionadores do sucesso.

Atualmente, a empresa trabalha com processos bem formatados e implantados, organização e controle diário. Todos os alimentos são produzidos seguindo as fichas técnicas de produção a fim de manter a padronização dos sabores e o maior controle de custo. Nenhuma mercadoria é comprada sem a observância do estoque e a autorização da gerência.

4. FECHAMENTO/PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE

Ao se capacitar através de cursos e consultorias do Sebrae, o negócio "Tomate Caqui" se transformou numa verdadeira história de sucesso. Foi com muita força de vontade, auxílio do Programa ALI e de pessoas interessadas em fazer essa história acontecer que a Tomate Caqui só tem colhido bons

frutos.

Com o início das entregas por delivery e a eminente abertura da nova unidade, o trabalho certamente aumentou, mas o controle do negócio está tão sólido que as empresárias afirmam, sorrindo "hoje está muito mais fácil".

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO



1. Se a empresa não tivesse inovado, será que teria expandido tanto em apenas 3 anos?
2. Ou, não fosse pelas capacitações, será que a equipe estaria motivada em busca dos objetivos da empresa?
3. Ou ainda, tudo isso seria possível sem controles internos rígidos, associados com um gerenciamento ativo?

GALERIA DESTAK MAGAZINE: A LIDERANÇA VOLTADA À INOVAÇÃO

AUTORA: LILIANA CAVALCANTE SOUTINHO



Figura 01 - Sócios diretores da empresa Destak com a Equipe ALI

1. ABERTURA

A Destak Magazine, localizada no município de Marechal Deodoro, em Alagoas, iniciou suas atividades em dezembro de 2005 com dois funcionários, num pequeno espaço de 80 m². Em 2016 a pequena loja já havia se transformado em uma galeria de 1.080 m² com pontos de venda divididos entre sete sublojas: lanchonete, loja de calçados, vestuário infantil, surfwear, perfumaria, sexshop e o magazine.

O grande desafio da empresa é manter a trajetória de crescimento diante das dificuldades de mercado e da crise político/econômica de 2016 e 2017, acentuadas pelo

baixo poder aquisitivo da cidade de Marechal Deodoro – o que só foi possível através do projeto de Gestão da Inovação participativa.

A empresa possui como líderes seus sócios – Sra. Eneilza e Sr. Junior –, que têm a inovação como valor incorporado à missão da Destak Magazine. O movimento de busca por melhorias e grandes mudanças é prioridade e faz parte da filosofia da empresa. Incorporar práticas inovadoras é considerado, pelos sócios, fundamental para a existência e para o crescimento da empresa.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A GESTÃO DA INOVAÇÃO PARTICIPATIVA

A liderança reconhece que mudanças são importantes para o futuro da empresa, e os diretores têm uma verdadeira obstinação na busca por inovações, procuram constantemente oportunidades de melhoria dos processos, produtos e serviços para obter resultados como ampliação de receitas, aumento de produtividade, melhoria da imagem perante o mercado,

Figura 02 - Transformação em uma década de Destak



se diferenciar da concorrência. Enfim, fazer diferente, inovar e viabilizar a proposta de valor de trazer para a comunidade o conceito de Shopping.

Em 2016, a empresa, com o apoio do programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE, participou de dois projetos pilotos de validação de consultorias de inovação - o primeiro contemplou a consultoria de Gestão da Inovação que desenvolveu e implantou a sistematização de processos de gestão específicos para dirigir e controlar o desenvolvimento, a implementação e a gestão de inovações na empresa.

No segundo projeto, a Destak participou de uma iniciativa do SEBRAE junto a Empresa Factta (<http://factta.com/>) com a Consultoria em Gestão Estratégica da Inovação com foco na competitividade, cujo objetivo foi o fortalecimento da inovação na cultura organizacional da empresa, e assim criou o Grupo de Gestão da Inovação (GGI) composto por colaboradores que se reúnem periodicamente para desenvolver e avaliar ideias e projetos relacionados à inovação e melhoria.

Como produto das consultorias criou-se a política de inovação da empresa que contempla um manual onde se aborda 12 critérios acerca da gestão da inovação descritos no Quadro 1 - Critérios gestão da inovação Elaborado pela

consultoria com adaptação desta autora:

CRITÉRIOS	OBJETIVOS
ESFORÇOS	Identificar os esforços realizados pela empresa para inovar - investimentos, colaboradores dedicados à inovação, bem como os indicadores.
INFORMAÇÕES	Apontar as formas de busca de informações e conhecimentos nos ambientes internos e externos.
AMBIENTE	Mostrar como a empresa promove um ambiente favorável ao surgimento de novas ideias e estímulo à criatividade na empresa.
ANÁLISE	Descrever como a empresa sistematiza o seu processo de análise, avaliação e seleção de ideias, bem como o conjunto de critérios que utiliza e a forma de participação dos colaboradores ao longo de todo o processo.
LIDERANÇA	Apresentar as condições práticas, os responsáveis e os recursos disponibilizados para a experimentação de novas ideias.
ACOMPANHAMENTO	Expor as formas de acompanhamento das implementações das inovações, apresentando os indicadores utilizados para estes acompanhamentos.
APRENDIZADO	Explicar como a empresa registra as lições aprendidas sobre o processo de inovação
RECONHECIMENTO	Apresentar os critérios que a empresa utiliza para reconhecer e recompensar os colaboradores por sua contribuição à inovação e as formas de reconhecimento e recompensas utilizadas para estimular a proposição de ideias e inovações.
CAPACITAÇÃO	Identificar qual o percentual de colaboradores capacitados pela empresa em gestão da inovação, ou seja, em cursos e treinamentos em técnicas de criatividade para gerar ideias.
EQUIPE	Evidenciar as formas de estímulo ao trabalho em equipe e as principais atividades que estas desenvolvem, bem como as oportunidades geradas de forma colaborativa.
DIVULGAÇÃO	Apresentar as formas de divulgação das inovações implementadas às partes interessadas internas e externas;
BENEFÍCIOS	Expressar como são identificados e avaliados os benefícios da implementação de inovações, e os principais resultados qualitativos e quantitativos oriundos das implementações feitas;

A política de inovação da empresa contempla também a Gincana de inovação que é denominada "Destaque-se na Destak" -, o apoio da liderança para experimentação de novas ideias foi desenvolvido com o intuito de gerar espaço para os colaboradores exporem suas ideias e terem oportunidades de implantar algo inovador na empresa, seguindo critérios para a implantação dessas ideias, premiação e reconhecimento de seus idealizadores. Todos os colaboradores são incentivados a oferecer ideias e há a premiação para todas as sugestões aprovadas com periodicidade semestral e anual.

A Gincana anual acumula pontos por sugestões e inovações aprovadas, sendo todas as premiadas segundo a seguinte lógica:

- Cada sugestão aprovada vale 01 ponto
- Cada Inovação aprovada vale 03 pontos

Os pontos são cumulativos e o reconhecimento é realizado semestralmente, de acordo com a Política de Inovação da Gincana Destaque-se na Destak. Semestralmente é realizado o reconhecimento por meio de prêmios de vale-compras e o Destaque anual é reconhecido com a premiação em forma de viagem para o colaborador e sua família. Há também a premiação para todas as ideias aprovadas e o brinde é concedido por faixa de pontuação.

O Grande prêmio é oferecido apenas ao final de cada ano, considerando a pontuação total do ano - o colaborador que obtiver a maior pontuação é premiado com viagem e hospedagem com sua família. Além dos prêmios os campeões da gincana também recebem uma medalha de "colaborador inovador".

Mensalmente a política de inovação prevê o reco-

nhecimento para os colaboradores que contribuíram com melhorias e inovações chamado de "DESTAQUE DE INOVAÇÃO DO MÊS" e têm sua imagem publicada no mural e nas mídias sociais da empresa dando

sentantes de diferentes departamentos, e é responsável pela análise e seleção das sugestões e oportunidades de inovação para implementação das ações inovadoras. Os critérios definidos são:



Figura 03 - Dia de lazer para colaboradores e seus familiares no passeio das nove ilhas. Tudo pago com o dinheiro arrecadado com nosso projeto de reciclagem

ênfase ao resultado obtido.

O fato de divulgar, interna e externamente, as inovações e melhorias implantadas por setores, estimula a competitividade e um maior esforço e união dos colaboradores dos setores que tiveram menor número de sugestões. Assim, a criatividade é estimulada, reconhecida, recompensada e, principalmente, entendida como importante diferencial da empresa.

A política de inovação define o planejamento de mudanças. Criou-se, então, o comitê de inovação, chamado de Grupo de Gestão da Inovação (GGI), formado por repre-

rapidez de implantação, viabilidade [custo] e resultados pretendidos.

Para a seleção das sugestões recebidas utiliza-se o formulário de análise, em se tratando de uma sugestão simples ou melhoria de rápida implantação -, ao ser aprovada é colocada em prática -, quando a inovação é de maior impacto e exige mais complexidade para ser implementada, detalha-se em plano de ação, baseado na metodologia 5W2H, e cabe ao comitê definir a priorizar as ações.

Para garantir o engajamento dos colaboradores nas inovações, envolve-se o idealizador na realização de sua ideia ou sugestão de melhoria, com autonomia para que o mesmo possa acompanhar a implantação.

Todos os projetos são previamente definidos no Planejamento estratégico - prática considerada como primordial a gestão da empresa. As iniciativas e ideias transitam



Figura 04 - Colaboradora na cidade de Piranhas-AL - ganhou a viagem por ser a vencedora da Gincana de inovação

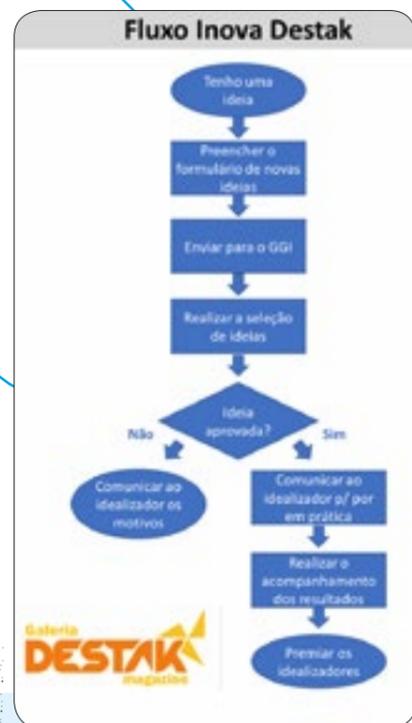


Figura 05 - Fluxograma de Inovação da Destak

antes pelo processo de planejamento, conforme já descrito. O GGI é responsável por criar os projetos com cronogramas físico- financeiros e definir sua governança para o devido acompanhamento.

A implantação de ações e medição de resultados realiza-se de acordo com o tipo de inovação a ser realizada: inovações de rápida implementação ou simples melhoria - o acompanhamento ocorre pelos resultados gerados. Quando se trata, no entanto, de projetos maiores como: mudança de nossa marca, ampliação da loja, e/ou implantação de restaurante, é criado um projeto com cronograma de investimento para sua concretização, acompanhamento financeiro e resultados gerados.

Os principais indicadores que são acompanhados e demonstram os resultados do investimento em inovação são:

1. Desembolso financeiro;
2. Faturamento advindo de inovação;

3. Qualitativo: Aceitação dos clientes; Indicadores que representam o diferencial da organização em inovação, qualidade e valorização da equipe de trabalho.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA - OS COLABORADORES E A INOVAÇÃO

A empresa entende que seu principal ativo é o capital intelectual e a capacidade de captação e transformação de informações do mercado em conhecimento para a organização, e o fator chave desse processo é o capital humano, ou seja, seus colaboradores. A gestão dos ativos intelectuais da organização se inicia pela capacitação de seus colaboradores -, para isso a empresa valoriza e investe na formação profissional de sua equipe. Como resultado tem-se o reconhecimento da Marca da empresa Destak Magazine, que hoje representa um ativo intangível, querida e reconhecida pela população da cidade de Marechal Deodoro, sendo sinônimo de qualidade de atendimento e prestação de serviço. Todos esses atributos conquistados são fruto do trabalho dos colaboradores em consonância com os princípios organizacionais ali implementados.

O Crescimento da empresa é alicerçado pelo respeito aos colaboradores, clientes e fornecedores, buscando sempre a melhoria contínua em gestão e inovação. A liderança da empresa entende que

as soluções devem surgir de onde vem a necessidade de melhoria e não só dos líderes, por isto há incentivos para que os próprios colaboradores encontrem a solução de melhoria.

“Cultivamos um ambiente de trabalho saudável e estímulo ao trabalho de equipe e autonomia de cada colaborador em seu posto de trabalho, e assim entendemos que precisamos estimular a criatividade de nossos profissionais da melhor maneira sempre.” (Wilson Junior – Sócio Diretor da Destak Magazine).

O desenvolvimento de Projetos Inovadores, incrementais ou radicais, em produtos, serviços e processos voltados para os seus mercados e para práticas de gestão que lhes permitam a sua realização eficiente e eficaz, constrói vantagem competitiva de longo prazo, a frente dos concorrentes. A empresa para ofertar toda a sua proposta de valor busca sempre estar à frente do mercado, com uma verdadeira obsessão pelo novo. Todos os colaboradores estão empenhados na busca da inovação na solução das dificuldades e na melhoria contínua.

4. FECHAMENTO

Atualmente estão expostos mais de 50.000 itens, fazendo com que a empresa seja chamada de shopping pelos 45 mil moradores da cidade de Marechal Deodoro.

Alguns dos resultados alcançados pela Destak Magazine durante



Figura 06 - Capacitação para Inovação pela empresa FACTA

o período de acompanhamento ALI/SEBRAE – 2017/2018, com a colaboração das consultorias de inovação:

1. Identificação e formatação de projetos inovadores e seus indicadores de resultados;
2. Consolidação de um Grupo da Gestão da Inovação (GGI) interno;
3. Estabelecimento do um Plano de Gestão da Inovação (PGI);
4. Capacitação de dirigentes e colaboradores no processo de implantação do Factta G.I
5. Desenvolvimento/fortalecimento de uma cultura inovadora na empresa, sistemática e permanente.

RESUMO DO TRABALHO DE INOVAÇÃO:

- Em 2017, 33 dos 35 funcionários da empresa estavam engajados nos projetos de inovação, resultando um percentual acima de 93% de colaboradores inovadores.
- A empresa é capaz de avaliar a contribuição das inovações para seu desempenho financeiro, por meio de resultados quantitativos que são acompanhados por meio de planilha de resultados financeiros proveniente do sistema de Gestão (NIBO) que fornece relatórios financeiros fidedignos para tomada de decisão.
- O Planejamento Estratégico da empresa prevê a estrutura de custos necessária para implantação dos projetos de inovação e a formação da reserva de capital necessário à execução do plano. Nos últimos 2 anos o percentual do faturamento destinado a investimentos em inovação girou em torno de 11%.
- Retorno de faturamento de inovação nos últimos três anos, conforme QUADRO 2:

Quadro 2 – Retorno de Faturamento da Destak Magazine (em Reais)

RETORNO DE FATURAMENTO	2015	2016	2017
FATURAMENTO DE INOVAÇÃO – PRODUTO (R\$)	231.798,61	305.716,00	402.489,87
	% 36,50%	35,19%	46,23%

5. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE

Com o apoio do SEBRAE, através do programa ALI, realizou-se diversas consultorias tecnológicas SEBRAE-TEC subsidiadas em até 80%. Citamos as mais relevantes: Design de layout; consultoria do PAC (programa aceleração da competitividade); Projeto Piloto de Inovação; Projeto Facta Implementação do GGI (Grupo de gestão da inovação).

Como resultado de todo trabalho sério e dedicado da Família Destak magazine junto com o Programa ALI do Sebrae a Destak Magazine coleciona uma trajetória de prêmios e reconhecimentos estaduais e Nacionais:

1. 2015 - Vencedor do Prêmio MPE Brasil etapa estadual -
2. 2016 - Segundo colocado do Prêmio MPE Brasil etapa nacional -
3. 2016 - Prêmio Selo Verde - práticas ambientais -
4. 2017 - Prêmio PEQ - Prêmio Estadual da Qualidade -
5. 2017 - Segundo colocado no Prêmio Nacional de Inovação -



Figura 07 - Destak Magazine na festa de Premiação PNI 2017, São Paulo/SP



6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a relevância do bom relacionamento com os clientes internos para o crescimento da organização? Qual a sua influência na inovação?
2. Que fatores poderíamos citar que contribuíram para o desenvolvimento da Destak Magazine? Qual a contribuição das consultorias externas?



Figura 09 - Recorte de jornal destaca segunda colocação no Prêmio MPE etapa nacional 2016

ORGANIZAÇÃO SIMPLES E DE BAIXO CUSTO EM UMA LOJA DE ARTIGOS PERSONALIZADOS

AUTORA: LARISSA NASCIMENTO DE LIMA



Figura 01 - Empresários fardados. Além de exemplo para equipe, maneira de mostrar trabalho realizado pela empresa

1. ABERTURA

Após experiências com outros empreendimentos em que não deram certo, o empresário Alexandre Macedo dos Santos, 41, decidiu abrir uma empresa de segmento diferente em 2014. Mesmo assim, passou algum tempo em uma região que não oferecia visibilidade para a empresa e possuía pouca rotatividade de pessoas. Assim, pensou em fechar as portas em 2015, mas decidiu dessa vez alugar outro espaço e começou a mudar o rumo da Personalize.com -, loja de artigos personalizados -, localizada na Jatiúca, em Maceió- AL.

Com a mudança de local foi

possível perceber que os clientes estavam aparecendo com maior frequência, mesmo assim ainda não era o suficiente para que as vendas aumentassem.

Por ser uma empresa de produtos personalizados, seu leque de produtos vai de estamperia a canecas, que podiam já estar prontos ou serem elaborados a partir do pedido do cliente. Porém, sofriam com a falta de rotatividade destes.

A preocupação era unicamente com vendas, para isso teriam que possuir mais clientes, mas a dúvida continuava. Como atrair mais clientes e aumentar consequentemente

as vendas? Esse era o grande dilema enfrentado pelo empresário que já havia tido outros empreendimentos e não tinha muito tempo disponível para buscar soluções que realmente o ajudassem.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa se enquadra no setor gráfico de acordo com o Código de Atividade Econômica (CNAEs) correspondente a Impressão de material para outros usos. Os dados encontrados para este segmento, segundo a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF),

que informa as seguintes estatísticas do Governo, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS):

Conforme dados de 2008, 88% das 20 mil gráficas existentes no país, empregam 32% da mão de obra e foram responsáveis por 21% do faturamento naquele ano.

A Personalize.com, possui 3 funcionários que possuem atividades distintas e se comunicam constantemente para manter uma organização considerável para não acumular atividades, mesmo assim ainda alguns funcionários se sobrecarregavam e as vezes ocorriam atrasos nas entregas. Este era um dos fatores que necessitava de mudança.

Além disso, outro embate encontrado era no setor financeiro, o faturamento da empresa era subjetivo, que quer dizer, não possuir os números corretos das finanças, não utilizavam um sistema ou planilha, mas uma base de saída e entrada de caixa. Então, pagavam as contas, mas não sabiam o lucro e gastos exatos. Isso aconteceu devido à falta de conhecimento de como organizar as finanças da empresa.

A empresa encontrava-se numa situação em que estava a pouco tempo no mercado nesse novo segmento, queriam se organizar, porém não sabia ao certo como fazer. Foi então que em 2016 a Agente Local de Inovação Larissa Nascimento apareceu explicando como era para participar do programa e eles decidiram aderir.

Foram realizados diagnósticos e conversa informal e a partir daí foram pontuadas algumas questões e realizado um plano de ação focado nas necessidades mais urgentes da empresa.

Eles possuíam a gestão enfraquecida (sem planejamento), aspectos básicos como o financeiro estava sem controle, planejamento da empresa não realizado, organização de loja física descuidada, vitrine de loja sem atrativos, etc.

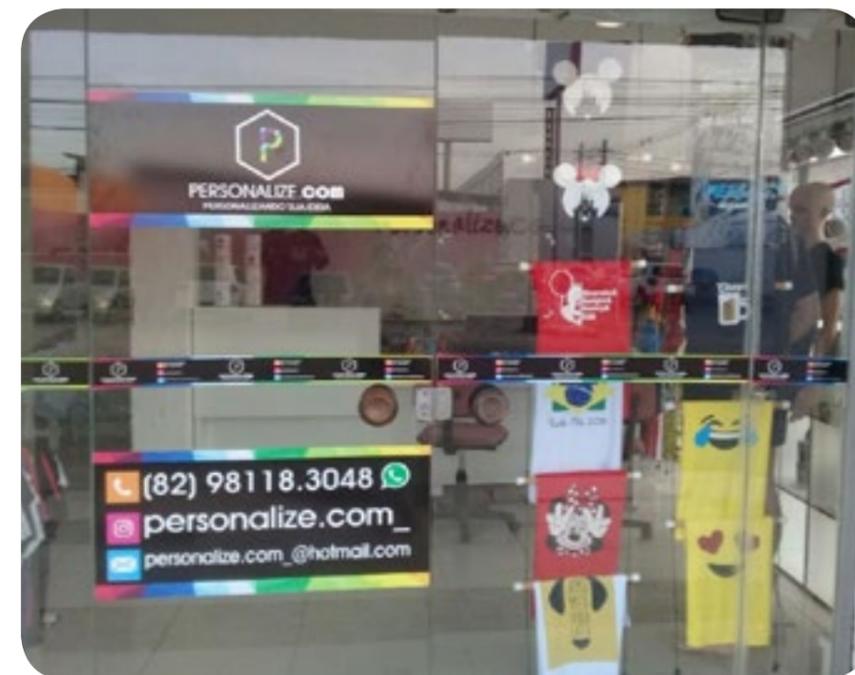
Dentro do histórico da empresa eles se encontravam desmotivados. Não sabiam por onde iniciar para começar a dar certo, pois não tinham um planejamento ou um plano de ações.

O empresário contava com a ajuda da família e de um design para fazer a arte. Porém, não tinha um sistema de gestão, para deixar

mento. E foi nessa modificação de baixo custo que aconteceram as mudanças mais desejadas pelos empresários.

3. SOLUÇÃO DO DILEMA

A empresa recebeu a visita de um Agente Local de Inovação (ALI) e decidiu que participaria



arquivado pedidos e comprar ou até mesmo para cadastrar seus clientes.

Sentiam muito que precisavam de mais conhecimento para prosseguir e ter algum sucesso, mas todos estavam dentro do quadro operacional e por ter poucos funcionários se estendiam além do horário de funcionamento para a confecção de seus produtos e assim, não restavam tempo para realizar cursos e até mesmo se informar a respeito, vendo que estavam totalmente envolvidos com as tarefas diárias, mas sem planejamento.

Por estes motivos foi decidido que de início, as ações que podiam ser realizadas seriam as que não precisavam de um alto investi-

do Programa. Após esta iniciativa surgiu a oportunidade de mudar a situação da organização.

Agora a empresa possuía uma nova sede que se encontrava em uma avenida de grande circulação, em uma esquina com cruzamento que dispunha de dois semáforos -, muitos carros paravam tanto em frente quanto ao lado da loja. Sua vitrine era toda em vidro, frente e lateral - oferecendo grande visibilidade e exposição dos produtos à venda.

Uma das primeiras ações que estava no plano era "Modificar Layout de vitrine". Nesta ação foi realizado a retirada dos adesivos, e foi possível obter mais uma vitrine para a loja, além de melhorar a iluminação interna, com o



Figura 03 - Missão, visão e valores construídas pelos empresários

aproveitamento da luz solar. Foram reutilizados caixotes, cordas, até mesmo cabo de vassoura e cordão de náilon para realizar o design sustentável e de baixo custo. Tudo feito pelos empresários e colaboradores.

A loja assim ficou mais atrativa e assim passaram a ter mais pessoas a procura de seus serviços e consequentemente se tornando clientes.

Com o crescimento de número de pedidos e serviços solicitados. O faturamento da empresa foi aumentando e assim mais ações eram propostas à empresa. Algumas das ações realizadas foram:

1. A participação de um curso de finanças no SEBRAE/AL, para os próprios empresários saberem controlar as finanças da empresa. E não deixarem apenas por conta do contado da empresa;
2. Outra fachada maior contada apenas informações essenciais aos clientes e chamar a atenção do cliente para a loja (sendo um grande diferencial também na vitrine);
3. Criação da missão, visão e valores da empresa, sendo esta arquivada e também expostas na loja para clientes e colaboradores, sendo este um destaque para todos da Personalize.com saberem de sua importância;

4. Um quadro de prazos dos pedidos, com datas e nomes de cliente e pedidos para ser visível a todos os envolvidos no processo, foi realizado também para evitar atrasos nos prazos de entrega, algo que era frequente antes desta ação;

5. Um sistema de gestão para organizar algumas informações que estavam espalhadas, como: realizar cadastro dos clientes, e arquivar outras informações como a entrada e saída do caixa, imprimir ordem de serviços, entre outros.

Essas pequenas ações refletiram no atendimento aos clientes - que se tornavam fieis a personalize.com.

Com essas respostas positivas às mudanças, a motivação da empresa foi reestabelecida.

4. FECHAMENTO/PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE

A necessidade de mudança era algo em que os empresários tinham o desejo de realizar, mas devido a seus poucos recursos financeiros não sabiam por onde começar, e as ações simples realizadas foram incentivadas durante o programa ALI.

"A experiência de ter participado desse Programa de Desenvolvimento da empresa pelo SEBRAE foi

bastante construtiva e ao mesmo tempo reveladora. Obtivemos conhecimento e resultados muito importantes para a empresa, além das mudanças no comportamento diante dos clientes bem como nos ambientes interno e externo provocando assim uma organização estrutural da loja" – segundo relato do proprietário.

E continuou: "O Programa ALI, juntamente com a Larissa, nos apresentou um caminho para que pudéssemos trilhar os primeiros passos para uma pequena empresa caminhar no mercado de negócios, mostrando que com comprometimento, organização, capacitação e inovação uma empresa tem a chance de alcançar o sucesso", avalia Alessandro.

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Podemos observar que a inovação pode ser atrelada a ações menores que no dia a dia fazem grandes diferenças. Sendo assim, podemos refletir:

1. A inovação também pode ser possibilitada sem conter altos investimentos?
2. Estar sempre atento às novidades e se capacitar é um fator indispensável para o crescimento de uma empresa?
3. Aspectos motivacionais traz resultados positivos a empresa?
4. Ser líder e tomar iniciativas incentiva o envolvimento e a participação da equipe?

30

CASO LINDA MARIA SHOES: COMO CAPTAR CLIENTES E POTENCIALIZAR AS VENDAS?

AUTORA: THAYS BRUNA CARVALHO DE ALMEIDA



Figura 01 - Loja Linda Maria Shoes após a mudança de endereço

1. ABERTURA

No ano de 2016, Maria de Nazareth viu no mercado varejista de calçados, a oportunidade de se tornar dona do próprio negócio. Assim foi criada a empresa Linda Maria Shoes, localizada no bairro de Pajuçara em Maceió, capital de Alagoas. Com a proposta de ofertar produtos de qualidade a preços competitivos.

Após quase um ano de funcionamento, um ponto comercial mais amplo ficou disponível, próximo ao local em que se localizava a

empresa, e a empresária optasse pela mudança de localização da loja, aliando a possibilidade de oferecer a seus clientes um espaço mais confortável e atraente, a possibilidade de aumentar a visibilidade da empresa, uma vez que estaria localizada em uma rua de grande circulação de pessoas.

Houve um investimento por parte de Nazareth na reforma do novo ponto, entretanto o aumento de vendas esperado diante da mudança não ocorreu de forma

significativa, levando a empresária a se questionar: como inovar para atrair mais clientes maximizar as vendas?

2. SOLUÇÃO DO DILEMA

Verificando a necessidade de adotar novas práticas na empresa, com o objetivo de captação dos clientes e potencialização das vendas, Nazareth aderiu ao Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), onde inicialmente

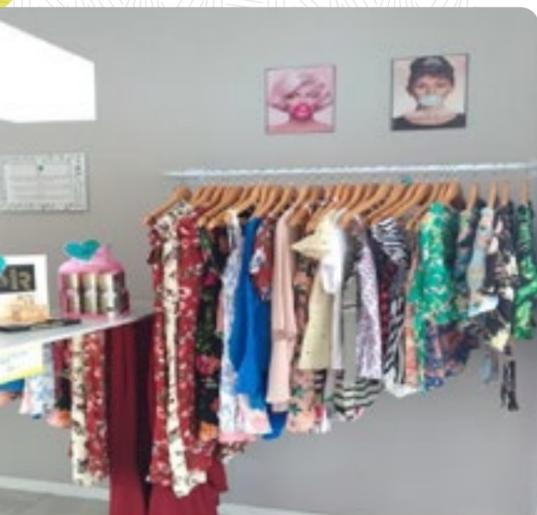


Figura 02 - Seção de roupas implementada na loja

foi realizado um diagnóstico do desempenho de gestão e inovação da empresa, permitindo que a empresária visualizasse através dos dados fornecidos, o grau de maturidade de ambos. Na sequência, a empresária pôde analisar, através de uma análise SWOT, os aspectos inerentes a empresa em seus ambientes interno e externos.

A partir desta análise, foram verificados os pontos fortes da empresa, onde visualizou que a localização e estrutura física da empresa poderiam ser melhor aproveitadas.

Inicialmente, Maria de Nazareth observou a disposição dos produtos na empresa, verificando a existência de espaços ociosos, que poderiam ser utilizados de forma a gerar mais renda. Em seguida, foi analisada a tendência de consumo dos clientes, onde a empresaria verificou que como

alternativa para aumentar suas vendas, e solução para a utilização do espaço ocioso, poderia ofertar novos produtos, possibilitando ao cliente a comodidade de adquirir várias peças em um único estabelecimento.

O passo seguinte foi a observação de quais os produtos que poderiam ter maior aceitação por seus clientes, onde se verificou que os produtos mais adequados para serem ofertados seriam acessórios e roupas. Essa ação gerou para a empresa um aumento de vendas no mês em que foi implementada em comparação com o mês anterior.

Dando continuidade ao Programa ALI junto a empresa, verificou-se a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico mais detalhado, com o intuito de nortear as estratégias a serem adotadas. Com isto, foi aplicada a ferramenta Planeja Fácil, desenvolvida pelo Sebrae para tal fim.

Na intenção de captar mais clientes, a empresária identificou no marketing digital uma excelente oportunidade de ampliar a visibilidade da loja. Para utilizar esta oportunidade de maneira mais efetiva, Maria de Nazareth buscou realizar capacitações sobre o tema, através da Consultoria de Hora Marcada – Marketing Digital e Oficina de Mídias Sociais, ofertados pelo Sebrae, ampliando seu conhecimento sobre as técnicas a serem utilizadas.

Após aconselhamento técnico, através de consultorias e oficinas, o investimento na divulgação da Linda Maria Shoes através das redes sociais foi a estratégia

adotada no intuito de fortalecimento da marca, e sua consequente valorização.

Através do engajamento dos seguidores nas redes sociais, surge um potencial aumento de interesse dos consumidores na empresa, sendo esta uma ferramenta muito útil para a divulgação da empresa e consequente conversão dos seguidores em clientes.

3. FECHAMENTO

Diante destas ações implementadas a empresária passou a observar que a dinâmica da pequena empresa, requer o contato mais próximo com os clientes, atentando sempre para seus desejos e quais as suas necessidades que podem ser atendidas.

Através da diversificação dos produtos e divulgação adequada da empresa se torna mais fácil abranger um maior número de potenciais clientes com o consequente aumento das vendas, entretanto, é necessário que a empresa esteja sempre alinhada às tendências do mercado, de modo a estar sempre inovando e gerando nos consumidores uma fidelização em relação a empresa.



4. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que outras ações podem ser tomadas para captação de clientes?
2. Como identificar as necessidades dos clientes?
3. Como converter as visualizações das redes sociais em vendas?



Figura 03 - Instagram da empresa





Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Alagoas

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