



Um caminho para a
inovação empresarial

Volume 2





Um caminho para a inovação empresarial

Volume 2

Recife | 2011



Conselho Deliberativo | Pernambuco

Banco do Brasil - BB
Banco do Nordeste do Brasil - BNB
Caixa Econômica Federal - CEF
Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe
Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Pernambuco - Facep
Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio
Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe
Instituto Euvaldo Lodi - IEL
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae
Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco - SDE
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac/PE
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai/PE
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Senar/PE
Sociedade Auxiliadora da Agricultura do Estado de Pernambuco
Universidade de Pernambuco - UPE

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Pio Guerra Júnior

Diretor-superintendente

Roberto Castelo Branco

Diretor técnico

Aloísio Ferraz

Diretora administrativo-financeira

Maria Cândida Moreira

Comissão de Editoração Sebrae

Ângela Miki
Carla Almeida
Eduardo Maciel
Janete Lopes
Jussara Leite
Roberta Amaral
Roberta Correia
Silvana Salomão
Tereza Nelma Alves

Agentes Locais de Inovação: um caminho para a inovação empresarial (vol. 2)

Unidade de Desenvolvimento Territorial RMR e Mata Norte

João Cavalcanti – gerente

Unidade de Indústria e Internacionalização

Sueli Maria Cavalcante – gestora de Inovação e Tecnologia

Péricles Negromonte – gestor do Programa ALI

Textos

Abraham Sicsú
Sônia Jerônimo

Revisão

Betânia Jerônimo

Projeto gráfico e diagramação

Z.diZain Comunicação | www.zdizain.com.br

Fotos

Flávio Costa e Lana Pinho – Z.diZain Comunicação

Impressão

Gráfica JB

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado de Pernambuco – Sebrae

Rua Tabaiães, 360 – Ilha do Retiro – CEP 50750-230 – Recife/PE

Telefones: 0800 570.0800 / 81 2101.8400

Internet: www.pe.sebrae.com.br



Apresentação

Pernambuco passa por um momento sem precedentes em sua história, com taxas de crescimento econômico comparáveis às da China e àquelas do auge do “milagre econômico” brasileiro, no início dos anos 70. Esse crescimento acarretado mudanças estruturais na economia do Estado, com o surgimento de novos setores e novos patamares de competitividade provenientes da inserção em cadeias globais de produção, tais como a indústria petroquímica e naval, e outras em implantação.

A pergunta que se faz é como esse crescimento econômico irá colocar Pernambuco e os pernambucanos rumo ao futuro, num processo sustentável de desenvolvimento, econômico, social e ambiental.

Uma das respostas fundamentais é a inovação. A inserção verdadeira das nossas empresas no novo Pernambuco dependerá muito da capacidade de inovar, primeiramente para alcançar as atuais exigências competitivas e depois para nos mantermos na vanguarda do desenvolvimento. Para tal, é importante termos nosso espírito empreendedor voltado para a inovação, as competências instaladas, os mecanismos de difusão e a inteligência competitiva para orientar nossos esforços.

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um importante esforço do Sebrae para contribuir com esse processo de inovação em nossas micro e pequenas empresas, identificando de forma pragmática as principais fragilidades das MPE na inovação e traçando processos de intervenção continuada em suas empresas participantes.

O processo continuado é possível graças aos Agentes de Inovação que acompanham essas empresas e o seu ciclo de aprendizagem. Mais do que o atendimento pontual, esse formato gera aprendizado e cultura inovadora, fatores essenciais para a sustentabilidade. Além de ser um mecanismo de difusão da inovação, pode também ser uma fonte de geração de inteligência competitiva.

A proposta deste documento, além de fazer uma breve síntese do esforço empreendido até o momento e de mostrar alguns resultados, é fundamentalmente levantar questionamentos e inquietações quanto ao tema da inovação, deixando na mente do leitor possíveis questões que não poderão ser resolvidas apenas na aplicação de um programa que promova a cultura da inovação.

O material tenta mostrar como o programa pode promover informações para a construção de uma inteligência competitiva, se for aliado a outros conhecimentos setoriais e de cenários.

Por fim, o esforço aqui empreendido está propositalmente inacabado, deixando questões setoriais a serem respondidas por todos - do empregado ao empregador, do gestor público ao consumidor. Que essa contribuição sirva para iniciar um debate que venha delinear propostas que formem um sistema de inovação que fomente o crescimento.

Roberto Castelo Branco
Superintendente do Sebrae em Pernambuco

Casos de sucesso

Uma das etapas que fundamentam o desenvolvimento do projeto ALI é a busca de informações.

Significa que instrumentos, métodos e técnicas nele utilizados têm como base o conhecimento disponível em instituições provedoras de soluções, públicas ou privadas, bem como nas pessoas detentoras de saberes específicos.

A transformação dos sete casos de sucesso é passível de apropriação por qualquer empreendedor que busque o aperfeiçoamento desta característica e a utilize,

sistematicamente, para responder às suas dúvidas quanto à sustentabilidade dos negócios.

São sete histórias selecionadas entre tantas, que descrevem situações cuja fonte de sucesso encontra-se na organização de ideias, no estabelecimento de metas e no foco determinado para o seu alcance.

Isso é inovação: um encadeamento virtuoso que permite a transformação de ideias em negócios.

Faminto's Restaurante

Razão social MM Cabral Ltda

Nome fantasia Faminto's Restaurante

Setor Turismo e gastronomia

Ano de fundação 1994

Fundador (segunda geração) Mário Figueiredo

Cidade Recife/PE

Agente Local de Inovação Tarciana Vasconcelos



Haja história...

No ano 2009, Mário Figueiredo adquiriu o controle do restaurante instalado por membros de sua família, há 17 anos, em Casa Forte, bairro localizado na zona norte da cidade do Recife caracterizado por sua tradição histórica e pela segunda maior renda *per capita* da cidade.

A especialidade do negócio — restaurante *self-service* — tinha adequação para o local onde ele estava instalado: um imóvel antigo, adaptado para suas funções e localizado em uma área de intensa movimentação, com características comerciais e residenciais e predomínio de condomínios verticais.

Contudo, o restaurante não apresentava uma infraestrutura à altura do padrão social da clientela, formada fundamentalmente por empresários das classes mais abastadas, em consonância com o delineamento do perfil mercadológico do bairro.

Mário, formado em Administração de Empresas, através da experiência de parentes e da sua própria, ao desempenhar diversas atividades na empresa paterna avaliou a oportunidade de solidificar o empreendimento, pressionado pela concorrência do bairro e das redondezas e atraído pela seletiva clientela.

No Faminto's, os funcionários fazem parte do cenário familiar. Mas o atendimento era precário: filas indesejáveis, limpeza inadequada, enfim, o restaurante não oferecia um receptivo atrativo para seus clientes — e muito menos para o padrão de exigência do público que o frequentava.

Sou de Casa Forte...

O bairro de Casa Forte, no Recife, está associado às mais antigas tradições culturais e gastronômicas do Estado. O

sociólogo Gilberto Freyre, ilustre morador que contribuiu para a formação do ambiente histórico-cultural que hoje ainda se vê, foi um dos primeiros a ressaltar a denominada "civilização do açúcar", colecionando e publicando as delícias da culinária pernambucana.

O turista que visita a capital de Pernambuco tem roteiro gastronômico, história, manifestações culturais e belas praias que definem Recife (e também nosso Estado) como um dos destinos turísticos mais privilegiados do país.

Essa ambiência de negócios foi o que estimulou Mário a deixar suas funções na empresa paterna e seguir o seu próprio caminho empresarial.

Arrumando a casa...

A visita do Agente Local de Inovação (ALI) trouxe para Mário a oportunidade de traçar planos para o seu empreendimento. Uma das primeiras ações foi a adequação dos espaços sociais do empreendimento. Ele iniciou uma negociação com o Sebrae para formar uma turma de Atendimento ao Cliente, voltada para os funcionários do receptivo, e outra de Boas Práticas, para o pessoal da cozinha.

Em paralelo, foi elaborado um projeto junto ao Sebraetec para adequação dos espaços e atualização da marca. O local ganhou novos conceitos e ambientes como sala de espera e brinquedoteca, chamando a atenção dos pequenos. A adequação do *layout* valorizou os espaços com cores suaves e climatização, havendo redução das filas. Quanto à marca, esta foi registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

Internamente, estoques foram organizados. Logo em seguida vieram os controles financeiros. O restaurante fez

uso de *softwares* de fluxo de caixa, controle de estoque, formação de preços e cotação de mercado.

Pronto para a reinauguração do local, o empresário implantou um plano de incentivos e redistribuição de lucros.

E não é só isso...

A obrigatoriedade de atendimento à legislação de acessibilidade para ambientes públicos, já planejada no projeto arquitetônico, foi priorizada para portadores de necessidades especiais através da construção de rampas e banheiros, além de uma sinalização adequada para deficientes visuais e cadeirantes.

Afora esses clientes, o restaurante também se prepara para atender grupos de turistas, adequando a sua ambientação à linguagem turístico-cultural do Estado, com destaque para praias, artesanato, casarios e museus.

A substituição de móveis, utensílios e equipamentos atualmente utilizados já está sendo realizada, tornando o ambiente único, do ponto de vista arquitetônico.

Hoje o empresário continua a traçar objetivos, estabelecer metas e buscar provedores de soluções. Está envolvido também com a abertura de uma lanchonete em uma academia de ginástica, na perspectiva de avançar no mercado e conquistar novos clientes para o negócio.

Por fim...

O Faminto's conquistou avanços em oito das 13 dimensões¹ avaliadas após a aplicação das soluções de inovação. O momento de avaliação, antes do início da execu-

ção do plano de ação, indica uma empresa que, numa escala de zero a cinco (0 – 5), mantinha seus esforços concentrados na dimensão “marca”, caracterizada pela forma com que a empresa transmite sua imagem ao cliente, com índice elevado (igual a 4).

Receita de sucesso

A conquista de expansão na dimensão “rede”, evoluindo do índice 1 para o índice 3, tem a função de comunicar aos clientes que a empresa mudou, representando o esforço de Mário para introduzir o novo conceito de marca e imagem junto a seus clientes.

Em consequência, impactaram-se as demais dimensões que se relacionam com o ambiente, tais como “clientes”, “soluções” e “relacionamento”.

Quanto à dimensão “organização”, o avanço do índice 1 para o índice 2,5 caracteriza o estágio de implementação de soluções.

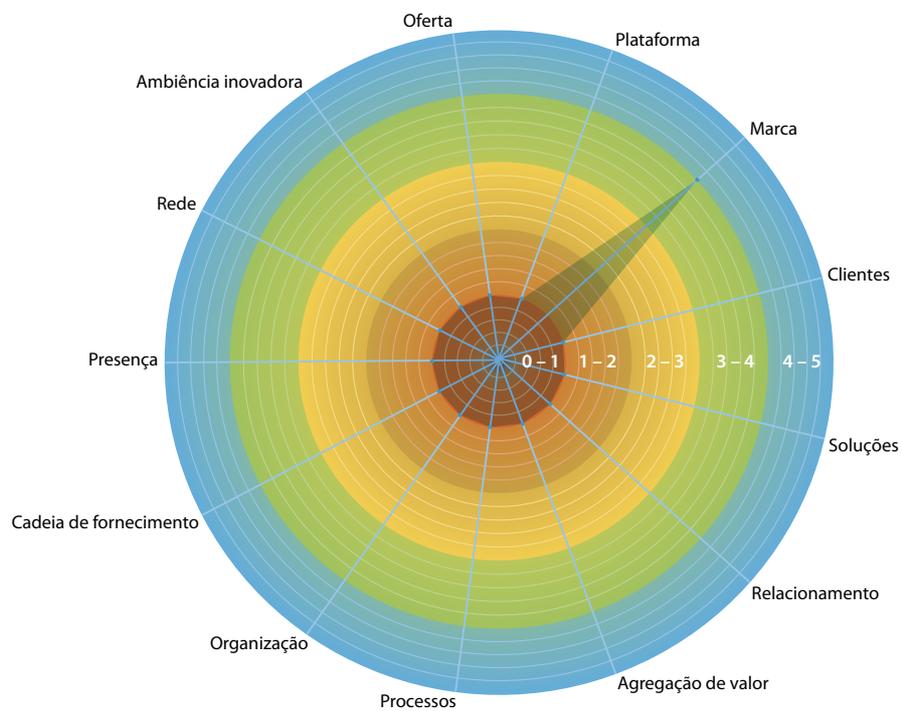
A conclusão geral é que a empresa obteve expansão na comunicação com os clientes, na definição de novos procedimentos e na organização.

Ressalta-se que, no momento da avaliação, ainda estavam sendo implementadas várias soluções, significando que a empresa ainda terá muitos resultados positivos a aferir.

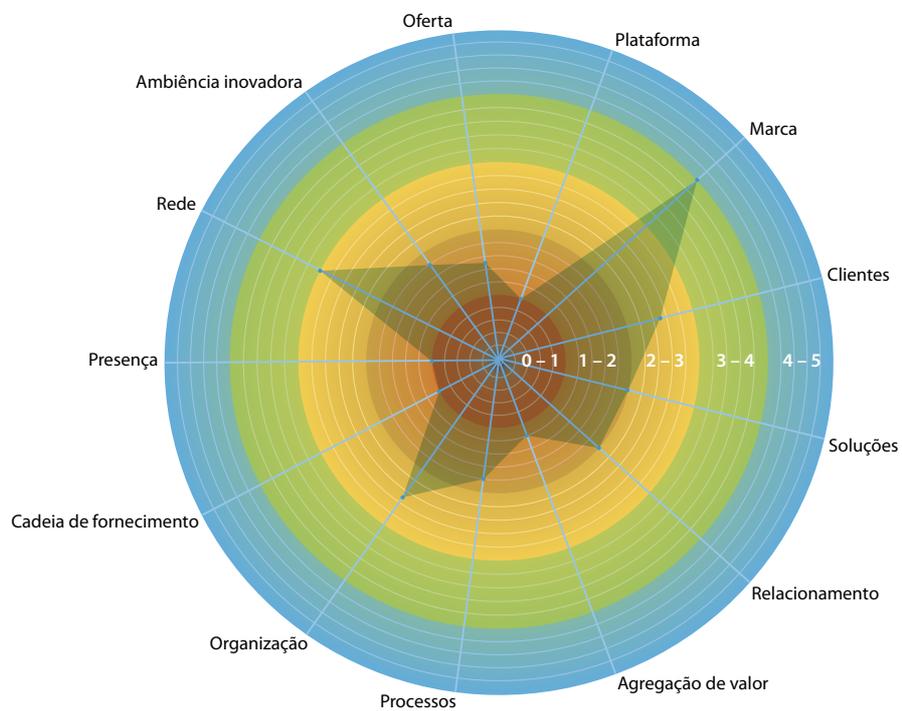
Para discutir

- A formação de sucessores consistirá em mais uma dimensão da gestão da inovação empresarial?

Momento inicial (T0)



Momento 1 (T1)



¹ Vide vol. 1, cap. 2 (Tabela 1).

Gesso Rosarinho

Razão social Isael Francisco de Lima

Nome fantasia Gesso Rosarinho

Setor Serviços de apoio à construção civil

Ano de fundação 2005

Fundador Inaldo Francisco de Lima

Cidade Recife/PE

Agente Local de Inovação Janaína do Monte

O fio do bigode...

Em 2005, Inaldo Francisco instalou, no bairro do Rosarinho, zona norte da cidade do Recife, a empresa Gesso Rosarinho, prestadora de serviços voltados para a construção civil — obras de acabamento em gesso e estuque.

O empreendimento revelou-se uma boa oportunidade e logo Inaldo abriu outra loja no Estado de Minas Gerais, contratando administradores para conduzir a sua filial.

Porém, ele centralizava todo o comando da empresa sem realizar controles formais. Sobrecarregava suas atividades empresariais e seus contratos eram baseados na confiança que ele depositava em seus parceiros. Não deu outra. Logo a filial mineira fechou as portas, com total prejuízo para o empresário.

Mesmo com o impacto financeiro, a empresa em Pernambuco continuou prosperando. A capacidade de produção era insuficiente para atender à demanda de mercado, tendo a empresa um grande gargalo: a mão de obra formada pelas escolas profissionalizantes não tinha a experiência necessária para entrar no mercado com a urgência que a empresa necessitava. Ou seja, faltava gente experiente para trabalhar.

Nesse contexto, Inaldo “tocava” a empresa e tinha muitas ideias para melhorá-la. Fez alguns cursos no Sebrae, mas nunca colocou em prática seus conhecimentos.

Além disso, não tirou nenhum ensinamento da desastrosa experiência em Minas Gerais, gerindo a empresa sem os devidos controles gerenciais.

É ouro em pó...

Segundo dados fornecidos pelo Sindusgesso/PE, o polo gesseiro de Pernambuco possui uma reserva estimada em 1,22 bilhão de toneladas, sendo uma das mais expressivas e importantes do mundo, principalmente considerando o alto teor de pureza do gesso local.

A região do Araripe contempla cinco municípios, 80% das minas do país, 139 fábricas de gesso calcinado e cerca de 726 fábricas de pré-moldados. São mais de 13.200 empregos diretos e 66.000 indiretos.

Por outro lado, a indústria da construção civil possui uma importância singular na economia de Pernambuco, tanto do ponto de vista econômico, gerando um consumo de bens e serviços de outros setores, como do ponto de vista social, pela capacidade de absorção da mão de obra.

O ambiente favorável em que se desenvolve a empresa Gesso Rosarinho possibilitou ao seu proprietário suportar os reveses gerados pela falta de instrumentos de gestão e controles empresariais, além de recursos humanos qualificados para a atividade produtiva.

Com a mão na massa...

Quando recebeu a visita do ALI, Inaldo tinha clareza de um problema específico que julgava único: falta de mão de obra. Porém, o diagnóstico demonstrou que antes de abordar este problema, a empresa teria que passar por uma reestruturação nos seus procedimentos e controles.

O primeiro passo foi definir responsabilidades no organograma e descrever formalmente os cargos. Assim, foram contratados mais três funcionários para a área de atendimento e para a secretaria, além de um gerente financeiro (finalmente). Na sequência, foi estruturado o plano de capacitação e premiação por produtividade.

Os controles financeiros foram implantados com apoio de *softwares* que integram a área financeira e produtiva, permitindo o monitoramento operacional da empresa. Começava a expansão dos negócios.

A união faz a força...

O quadro de indisponibilidade de mão de obra descrito por Inaldo impactava não só na Gesso Rosarinho. Consistia em um problema enfrentado por todas as empresas do segmento.

A estratégia de mobilização dos empresários conduzida por Inaldo resultou em uma solução coletiva: a parceria estabelecida entre Senai, Sebrae e Sindusgesso para estruturar e operacionalizar um curso de formação de instrutores, onde foram capacitados 16 empresários, inclusive Inaldo e a sua esposa, com formação em Pedagogia.

O casal vislumbrou uma nova oportunidade e decidiu montar uma escola para formação de gesseiros. O novo espaço de capacitação disponibilizará um curso de três meses com conteúdos comportamentais e técnicos. A parte prática atenderá à demanda das empresas, realizando-se a partir dos contratos da Gesso Rosarinho, cujos aprendizes serão monitorados por profissionais da empresa, na forma de estágio não remunerado, cumprindo parte da carga horária do curso. Com tal estratégia, já estão sendo negociadas novas parcerias para o início das primeiras turmas.

De volta às aulas...

Inaldo, que continua cheio de ideias para a empresa, desta vez com tempo disponível e apoiado em informações gerenciais que permitem a prospecção de novos negócios, voltou a investir em Minas Gerais, propondo contratos e controles formais, além de participar de feiras, congressos e eventos, definindo planos para a sua formação técnica — a participação no Empretec e em cursos de gestão de pessoas, por exemplo.

O empreendedor compreendeu que, no mundo corporativo, desde que as atribuições de cada envolvido estejam clara e formalmente definidas, as relações baseadas na confiança contribuem para a formação de um ambiente de trabalho produtivo e inovador.



Por fim...

A Gesso Rosarinho conquistou avanços em oito das 13² dimensões avaliadas após a aplicação das soluções de inovação. O momento de avaliação, antes do início da execução do plano de ação, indica uma empresa que, numa escala de zero a cinco (0 – 5), mantinha seus esforços concentrados nas dimensões “relacionamento”, “agregação de valor”, “organização” e “presença”, mais próximas do índice máximo e todas com classificação três, caracterizando um ambiente de inovação ocasional sem determinação da intencionalidade.

Receita de sucesso

A expansão conquistada na dimensão “organização”, que refere-se ao modo como a empresa está estruturada, evoluindo do índice 3 para um índice muito próximo do extremo superior da escala 5, representa uma vitória do esforço de Inaldo ao estabelecer as formalizações necessárias para o seu empreendimento.

Em consequência, impactaram as dimensões “processos” e “ambiência inovadora”, apoiadas no estilo de liderança e na confiança nos colaboradores do empresário.

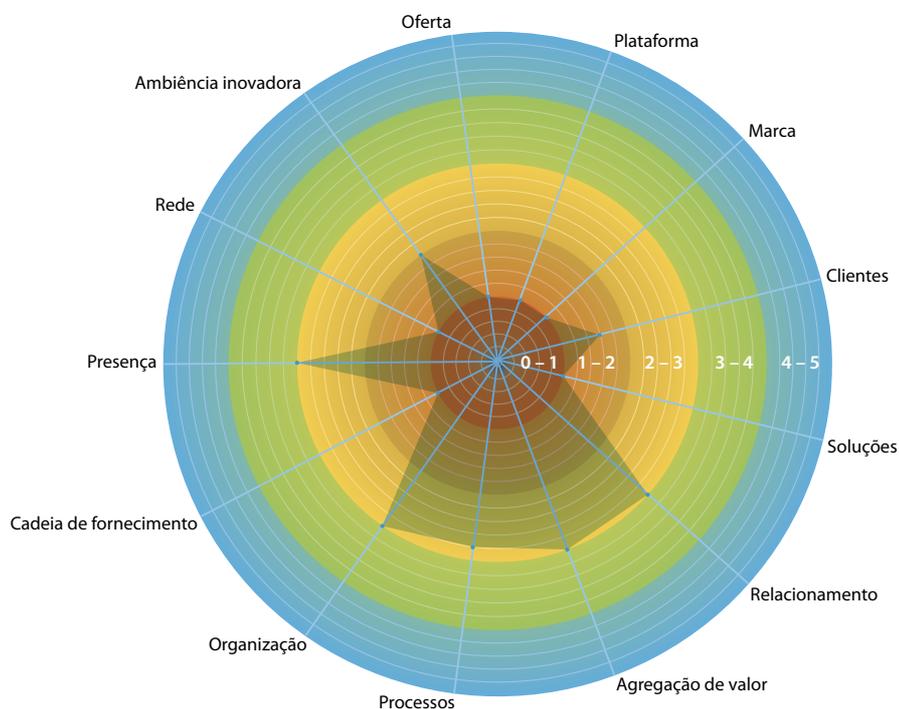
Pelos gráficos que avaliam o momento posterior à implementação das principais soluções, observa-se a representativa expansão — de 1 para 3 — da empresa em outras dimensões, em especial “plataforma”, “marca” e “soluções”, que mensuram as variações no modo de fazer e são direcionadas para a solução dos problemas dos clientes, reforçando a comunicação e a visibilidade do empreendimento.

Conclui-se que houve expansão na organização de processos e fortalecimento do desenvolvimento das habilidades empreendedoras e de liderança do empresário.

Para discutir

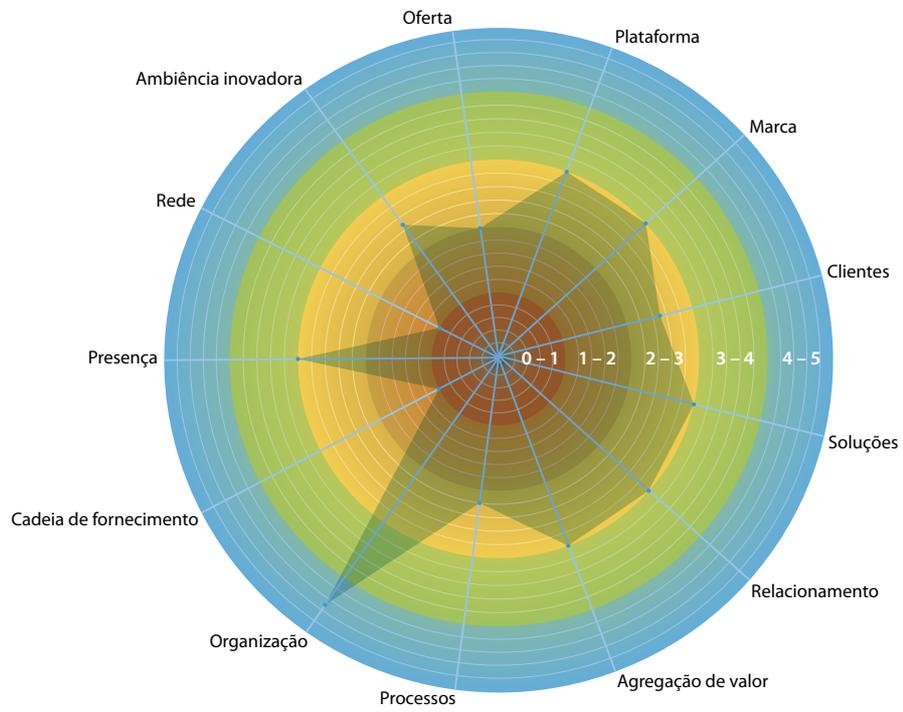
- Que programas complementares precisam ser desenvolvidos para que as instituições de suporte consigam, efetivamente, atender às necessidades dos envolvidos na formação de mão de obra?

Momento inicial (T0)



² Vide vol. 1, cap. 2 (Tabela 1).

Momento 1 (T1)



Laís Bolos

Razão social Laís Bolos Indústria e Comércio – ME

Nome fantasia Laís Bolos

Ano de fundação 1984

Setor Turismo e gastronomia

Fundador José Paulino de Melo

Cidade Bezerros/PE

Agente Local de Inovação Carolina Aguiar Souto Maior



É menino ou menina?

Em 1984, José Paulino de Melo instalou, em Bezerros, a fábrica que três anos mais tarde receberia o nome de Laís Bolos, em homenagem ao nascimento da filha.

A especialidade do negócio — fabrico de bolos e guloseimas — era pioneira na cidade, localizada às margens da BR-232, no Agreste pernambucano, distando 102km do Recife e 24km de Caruaru, um dos principais destinos turísticos da região.

Tendo como carro-chefe uma tradicional receita da culinária do município — o bolo Barra Branca, a Laís Bolos progredia e crescia, assim como a pequena Laís. A fábrica, além de atender ao mercado local e regional, a partir da tradicional feira de Caruaru, começou também a atender representantes de Alagoas e São Paulo, através de contatos estabelecidos por seu proprietário.

O sucesso do empreendimento motivou outros empreendedores e hoje a cidade de Bezerros, que tem uma população de 57 mil habitantes, possui cerca de 30 fábricas de bolos que geram em torno de 500 empregos (diretos e indiretos) e produzem cerca de 60 toneladas/mês de bolos e doces.

Atualmente, além da concentração das empresas do ramo, muita coisa mudou. Contudo, na Laís Bolos, a maior mudança consiste no papel desempenhado por Laís, braço direito de José Paulino, formada em Administração de Empresas.

O movimento da concorrência por espaços privilegiados e conveniência no atendimento ao fluxo turístico da BR-232 impulsionou a empresa a refletir sobre o seu posicionamento no mercado.

Uma doce tradição...

A história do bolo Barra Branca, em Bezerros, está associada à escassez da farinha de trigo durante a Segunda Guerra, que teve que ser substituída pela massa de mandioca. Esta, por sua vez, uma vez misturada a ingredientes como leite de coco, é utilizada na culinária regional em tempos de festejos juninos.

Um acidente no cozimento dessa massa gerou um bolo branco por dentro e amarelo por fora, resultante da diferença de temperatura, que agradou ao paladar dos confeitores da época. Nascia o bolo Barra Branca, uma das maiores tradições culinárias da cidade.

O sucesso da receita fez com que fosse aperfeiçoado o seu modo de cocção, cujo segredo está no choque térmico a uma temperatura de até 360°, começando-se a produzir bolo o ano todo. Consequentemente, além do Barra Branca, a cidade começou a oferecer iguarias como tarecos, broas, mariolas e alfenins.

Localizado no trecho mais movimentado da BR-232, entre Recife e Caruaru, o ambiente de negócios de Bezerros ganhou uma nova dimensão com a duplicação desta rodovia, incentivado por programas governamentais de regionalização do turismo.

De pai para filha...

A história empreendedora de José Paulino compreende um conjunto de realizações na busca de qualidade, eficiência e comprometimento.

A Laís Bolos possui uma forte imagem no mercado, mantendo a clientela de Alagoas, Pernambuco e São Paulo com demandas constantes e suficientes para garantir o fluxo de produção necessário ao seu equilíbrio financeiro.

E não foi apenas no fabrico de bolos que José Paulino pensou. Quando batizou a empresa e a filha com o mesmo nome, já sabia, intuitivamente, que iria passar a empresa para os seus descendentes.

Como a Laís Bolos foi uma empresa criada para atravessar gerações, o seu fundador e gestor direcionou esforços também para a continuidade dos seus negócios, facilitando o processo de inovação e a conquista de novas oportunidades.

Assim, quando recebeu a visita do Agente Local de Inovação (ALI), José Paulino percebeu a oportunidade de concretizar o seu plano sucessório. Ao aceitar a proposta, informou que todos os procedimentos deveriam ser executados a partir das ideias de Laís e do seu monitoramento constante.

Contudo, sendo um dos pioneiros, José Paulino referenciou predicados que não são exclusivos da Laís Bolos. A tradição e a qualidade dos bolos e doces de Bezerras são resultantes da padronização de sua produção.

Dessa forma, para manter e conquistar mercados, a empresa criou diferenciais através da inovação na gestão e comunicação com seus clientes. Os fundamentos para a modernização da empresa são a capacitação empresarial, o estabelecimento de padrões sanitários de qualidade e a organização de espaços de produção e atendimento de clientes.

O velho e o novo...

Ao traçar o plano de modernização da Laís Bolos, a primeira iniciativa foi orientar processos gerenciais e financeiros que permitissem o acompanhamento da empresa através de indicadores de desempenho das áreas de finanças, planejamento, vendas e *marketing*.

A implementação desses procedimentos teve início com a participação de Laís na Oficina Gerencial do Sebrae em Caruaru, que contempla capacitação e consultoria, cujo aprendizado foi colocado em prática na empresa. Foram sistematizadas as relações de comercialização e elaboração de catálogos de produtos disponibilizados na Internet.

Além disso, um projeto do Sebraetec proporcionou uma capacitação em manipulação de alimentos para os funcionários, bem como a adoção de procedimentos adequados às normas da Vigilância Sanitária na empresa.

Isso não quer dizer que José Paulino já não tivesse uma boa parte dos seus funcionários capacitada, ou mesmo garantia da qualidade dos seus produtos, mas Laís levou capacitação para dentro da fábrica, oportunizando conhecimento para todos os funcionários e identificando fatores para deixar a empresa com adequação em todos os procedimentos sanitários.

E essa placa tão grande?

Comunicação, receptividade e conforto para os clientes. Esta é a linguagem básica da transformação por que passa a empresa que criou uma nova identidade visual e promoveu adequações na área de atendimento, em sintonia com a imagem que deseja projetar.

Como primeiro passo, foi criada uma nova identidade visual. A estratégia era dar maior destaque à marca, garantindo uma identificação mais rápida pelos clientes. Além disso, era preciso estendê-la para a fachada, de forma a proporcionar uma melhor visualização (e localização) dos que trafegam pela BR-232.

Na tarefa de recepcionar clientes, a empresa aproveitou espaços e criou um novo *layout* para a sua área de produção, complementando os requisitos de mobilidade e adequação de instalações.

Também foram analisadas as embalagens no processo de comunicação. No caso dos bolos, elas deveriam possuir valores de conveniência, além de um elemento importante na eficácia da comercialização.

Parabéns, José Paulino. As embalagens da Laís Bolos resistiram a todas as críticas dos especialistas em termos de adequação, manuseio e empilhamento. Uma contribuição do saber e da experiência que garantiu a manutenção do envio de toneladas do produto durante os 27 anos de mercado.

Por fim...

A Laís Bolos conquistou avanços em oito das 13³ dimensões avaliadas após a aplicação das soluções de inovação. O momento de avaliação, antes do início da execução do plano de ação, indica uma empresa que, numa escala de zero a cinco (0 – 5), mantinha seus esforços concentrados nas dimensões “plataforma”, “marca”, “clientes” e “presença”, mais próximas do índice máximo e todas com classificação três.

Receita de sucesso

A conquista de expansão na dimensão “plataforma”, evoluindo do índice 3 para o índice 4, representa uma vitória do esforço de Laís para criar diferenciais, onde aparentemente a padronização dos produtos não oferece oportunidades de mudança.

Em consequência, impactou a dimensão “oferta”, definindo uma maior presença na distribuição de produtos.

Pelos gráficos que avaliam o momento posterior à implementação das principais soluções, observa-se a representativa expansão — de 1 para 3 — da empresa em diferentes dimensões, em especial “relacionamento”, que mensura a percepção do cliente.

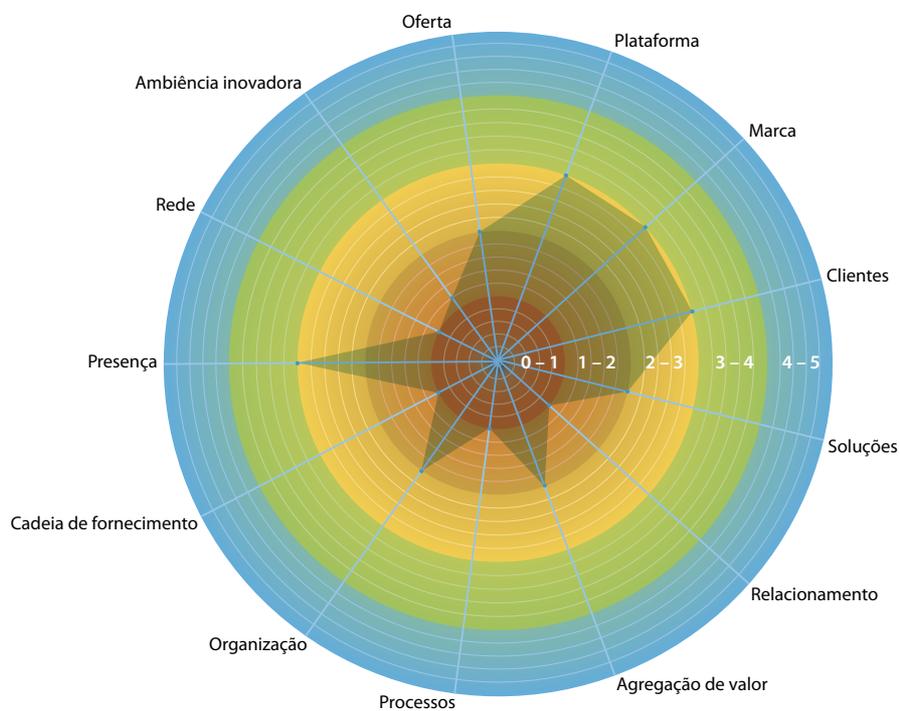
A conclusão é que a empresa obteve expansão na organização de processos e agregou valor, havendo redirecionamento para o mercado e conquista de novos clientes.

Ressalta-se que, no momento da avaliação, ainda estavam sendo implementadas várias soluções, significando que a empresa ainda terá muitos resultados positivos a aferir.

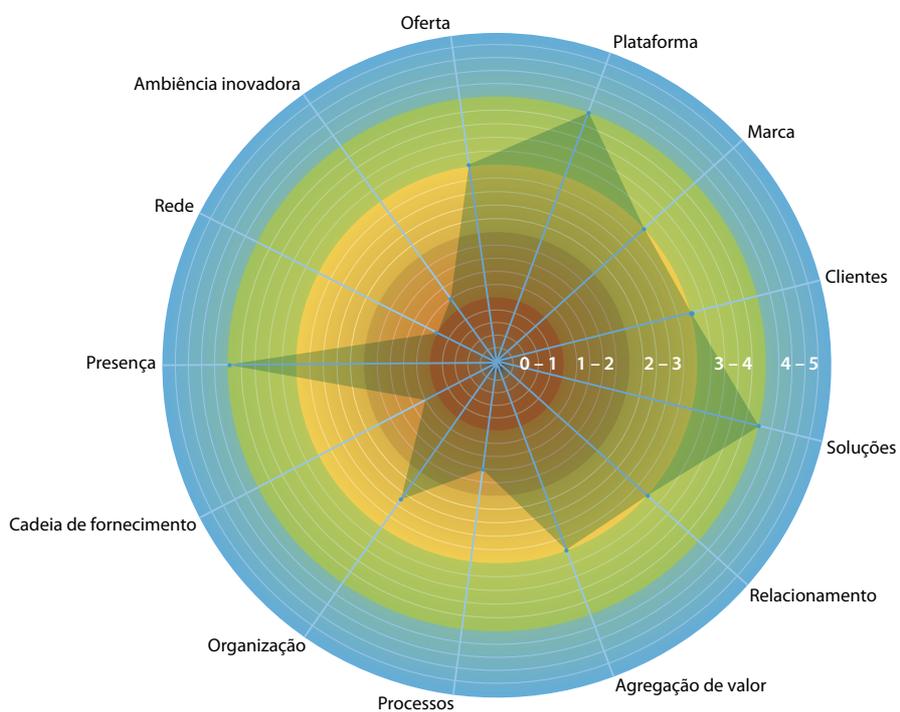
Para discutir

- Quais programas de formação de sucessores devem ser propostos para que Laís prossiga a gestão da inovação empresarial?
- Como promover a expansão do empreendimento nos aspectos de gestão da inovação, a fim de garantir a sustentabilidade dos processos?

Momento inicial (T0)



Momento 1 (T1)



³ Vide vol. 1, cap. 2 (Tabela 1).

Melífera

Razão social Melífero Comércio de Alimentos de Produtos Naturais Ltda

Nome fantasia Melífera

Ano de fundação 2006

Setor Comércio varejista de produtos alimentícios

Fundador Antônio Arcanjo Lima

Cidade Paulista/PE

Agente Local de Inovação Edinaldo José Ferreira de Barros Júnior

Cheio de esperança...

No ano 2006, Antônio Arcanjo de Lima, envolvido com a enfermidade de uma filha e para atender às recomendações médicas, iniciou uma busca determinada por alguns alimentos especiais.

Solucionado o problema pessoal e inconformado com as dificuldades enfrentadas, Antônio vislumbrou uma oportunidade de negócios. Como ele, outras famílias estariam enfrentando os mesmos problemas e ele poderia, com todos os contatos estabelecidos, ocupar esse espaço no mercado.

Assim nascia a empresa Melífera, localizada na cidade de Paulista, Região Metropolitana do Recife, distando cerca de 17km da capital, com cerca de 300 mil habitantes.

Contudo, a noção de oportunidade não é muito próxima da noção de gestão empresarial, que demanda, entre outras coisas, a organização de ideias e recursos e o conhecimento técnico e de mercado.

A falta de experiência conduziu a sua empresa a uma situação que a caracterizava como mais uma lojinha que não atendia aos sonhos originais do empresário — e muito menos às expectativas dos seus almejados clientes.

Faltavam, essencialmente, recursos orçamentários compatíveis com as responsabilidades assumidas; recursos humanos qualificados e comprometidos; comunica-

ção adequada e parcerias, afora conhecimentos técnicos para o empresário, a fim de estabelecer programas e ações.

Nas mesmas condições, ele inaugurou, em 2008, a sua segunda loja na cidade de Olinda, que tem 375 mil habitantes e fica a 8km do município de Paulista, sede da Melífera.

Em primeiro lugar...

O aumento da esperança de vida, as preocupações com a saúde e o culto da forma física estabeleceram conceitos que englobam alimentação, higiene, produtos de saúde e suplementos alimentares como sinônimos de qualidade de vida.

Atento às mudanças, o mercado procura suprir tais necessidades através de centros de beleza, academias de ginástica e, destacadamente, indústrias na área de suplementos alimentares. Assim, o bem-estar é bastante cultuado pelos profissionais de saúde e passa a representar uma função de mercado, oferecendo múltiplas oportunidades de negócios.

Para controlar o avanço indiscriminado da produção de suplementos alimentares, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) controla e fiscaliza a massificação desses produtos e alerta a população sobre o uso racional

de medicamentos e suplementos alimentares, bem como sobre a influência das peças publicitárias nos meios de comunicação.

Trata-se, portanto, de um ambiente de negócios nordeado pela legislação, que inibe o uso indiscriminado dos suplementos pela população brasileira.

Contudo, muitas circunstâncias justificam o uso de suplementos alimentares e produtos naturais. A percepção de Antônio quanto à oportunidade estava adequada. Havia uma motivação que o conduzia a abrir a empresa. Isto representa, de fato, um diferencial que pode trazer sustentabilidade para a sua empresa.

Ocorre que responsabilidade social é sinônimo de empresa perene. Como tal, o crescimento econômico só será possível se tiver como base estratégias empresariais socialmente corretas.

É crer para ver...

Antônio acreditava em seu empreendimento. Quando recebeu a visita do Agente Local de Inovação (ALI), resistiu até perceber que os fundamentos de uma empresa iam além da sua crença. Assim, os problemas que enfrentava não eram pontuais, mas sistêmicos. Foi esta crença que o motivou a desenvolver um plano de ação para a empresa.

E o plano foi iniciado com a identidade corporativa. Através de um projeto do Sebraetec, desenvolveu-se a identidade visual, um trabalho minucioso que, finalmente, foi aprovado, alinhando a comunicação que ele desejava ter com seus clientes.

Na sequência, vieram logomarca, fardamento para funcionários, papelaria básica, fachada e sinalização interna da loja. Paralelamente a marca foi registrada.

Mais um passo...

Antônio e o ALI, unidos com um só objetivo, iniciaram novas conquistas. O plano de ação direcionava-se para o interior da loja, já devidamente analisado, definindo três problemas a enfrentar: o *mix* de produtos, a logística e o capital de giro.

A solução encontrada utilizava recursos captados na Caixa Econômica, provendo a empresa do capital necessário para sanear suas finanças.

Com essa ação, houve redução dos custos logísticos com a compra um veículo utilitário e ampliação do poder de barganha — e a consequente obtenção de mercadorias a preços mais competitivos — e da base de fornecedores para adequação do *mix* de produtos. Além do mais, o fato das receitas de cartões de crédito não serem antecipadas acarretou uma economia no custo da operação em torno de 10%.

Um grande passo...

Antônio foi então ao Sebrae, a fim de iniciar a sua capacitação gerencial. Implantou um sistema de gerenciamento integrado aos controles gerenciais e ao estoque, realizando um estudo para a redução dos custos por produto vendido. Os funcionários, também beneficiados com programas de capacitação, foram treinados pela instituição em Técnicas de Vendas e Atendimento ao Cliente. Faltava apenas promover a empresa e ampliar a base de clientes.

O programa de divulgação, que contou com o apoio de um *designer* através do Sebraetec, foi elaborado de



acordo com o porte da empresa para alcançar, especificamente, o público-alvo.

O primeiro passo foi mapear as academias de ginástica dos bairros circunvizinhos às lojas, para um reconhecimento do mercado. A partir daí, foi lançada a campanha que concedia descontos para professores de academias, havendo divulgação nas academias e nos bairros de interesse. Também foi previsto, com mais ousadia, o patrocínio de eventos esportivos locais.

Antônio finalmente proveu o mercado de produtos com muita luta. E avançou para atender consumidores de outras cidades. A inauguração da terceira loja está em fase de negociação com um grande hipermercado.

Por fim...

A Melífera conquistou avanços em 11 das 13⁴ dimensões avaliadas após a aplicação das soluções de inovação. O momento de avaliação, antes do início da execução do plano de ação, indica uma empresa que, numa escala de zero a cinco (0 – 5), mantinha seus esforços concentrados nas dimensões “plataforma”, “marca” e “presença”, mais próximas do índice máximo e todas com classificação em torno do índice três.

Receita de sucesso

A Melífera conquistou um substancial aumento — de 3 para 5 — na transmissão da sua imagem e na base de clientes, tornando significativas suas ações de organização e cadeias de fornecimento. Em consequência, obteve avanços na dimensão “rede”, relacionada com a qualidade da comunicação entre a empresa e os seus clientes.

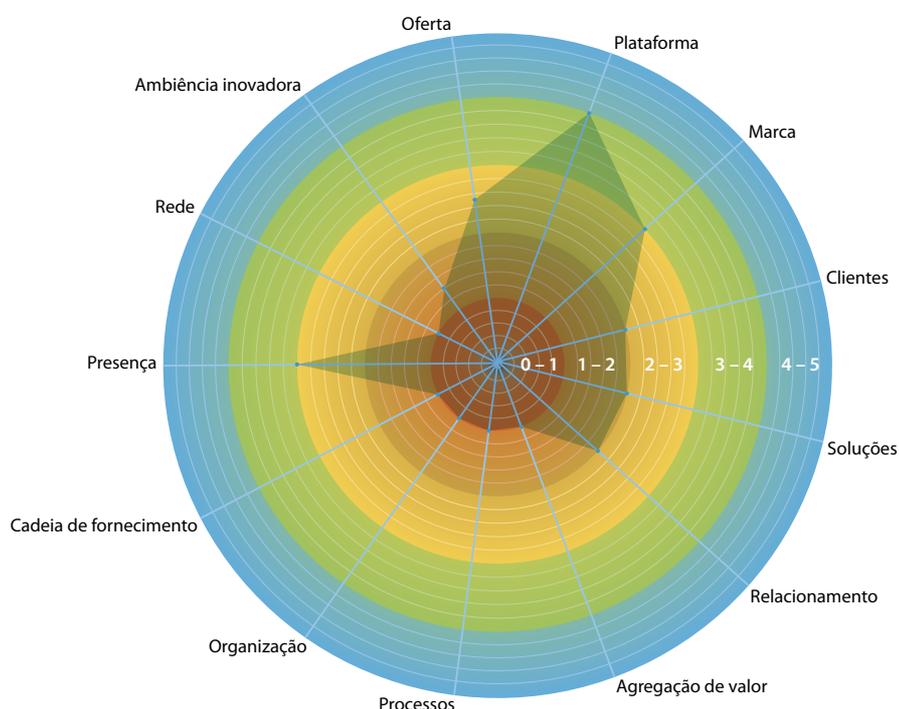
Os gráficos registram os momentos mágicos em que a Melífera deixou para trás a alcunha de lojinha para se tornar uma fornecedora de suplementos alimentares e produtos naturais.

A conclusão é que a Melífera alcançou o posicionamento desejado no mercado. Ressalta-se que a mais forte característica empreendedora de Antônio Arcanjo reside na sua determinação de prover o mercado de produtos que considera essenciais à vida.

Para discutir

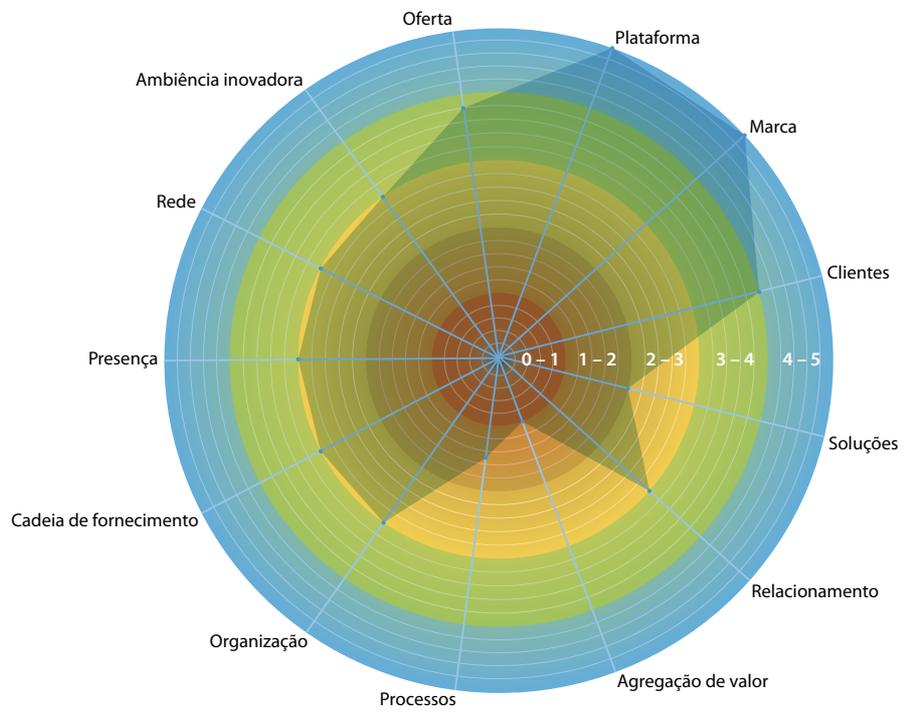
- Como utilizar os procedimentos da metodologia ALI para impactar os índices de mortalidade de empresas no Brasil?

Momento inicial (T0)

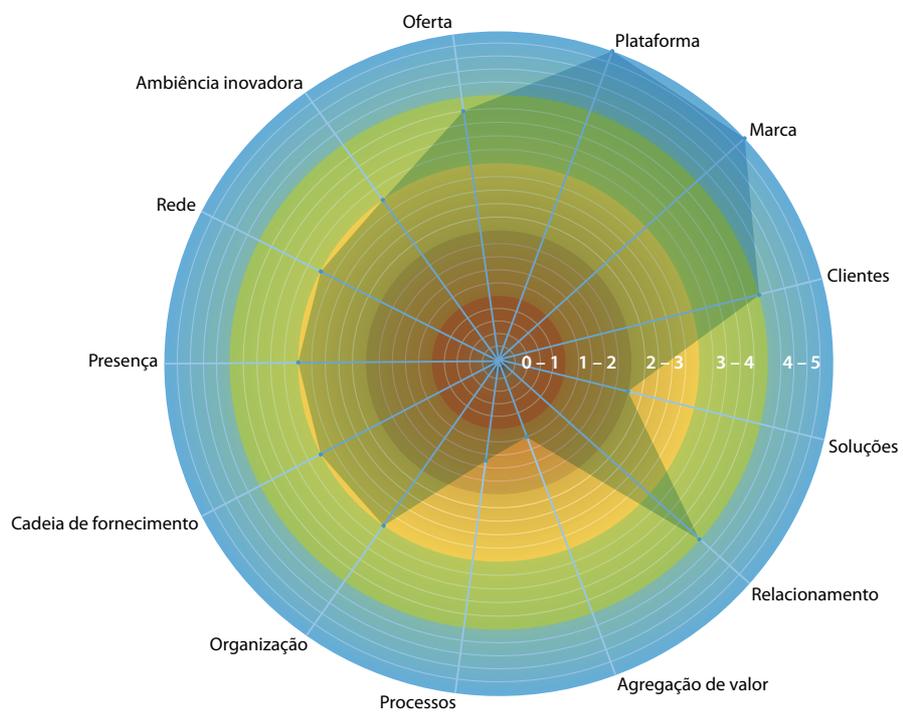


⁴ Vide vol. 1, cap. 2 (Tabela 1).

Momento 1 (T1)



Momento 2 (T2)



Metaurus Jeans Wear

Razão social Maria Jucilene da Silva - ME

Nome fantasia Metaurus Jeans Wear

Ano de fundação 1997

Setor Indústria têxtil

Fundador Maria Jucilene da Silva

Cidade Toritama/PE

Agente Local de Inovação Renata Nunes Soares



Made in Toritama...

A cidade de Toritama, especializada na confecção de jeans, com 36 mil habitantes, localiza-se no Agreste pernambucano, a 170km do Recife, e juntamente com Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe forma o polo de confecções de Pernambuco.

A indústria têxtil de Toritama ocupa 97% de sua população economicamente ativa e representa uma alternativa para superar as dificuldades de um solo inóspito e rochoso.

Foi nesse ambiente que Maria Jucilene instalou, em 1997, a fábrica Metaurus Jeans Wear. Contudo, a concentração de atividades do mesmo ramo e as habilidades desenvolvidas pela proprietária não se mostraram suficientes para que ela gerisse o empreendimento sem problemas.

Não havia segurança quanto a procedimentos que incluíam negociações com fornecedores, fatores de produção e gestão de pessoas, atividades que começavam a fugir do controle de Maria Jucilene. Então ela procurou ajuda.

Liberdade é...

No final do século XIX, Lévi-Strauss criou roupas resistentes para os operários das minas americanas. A confecção destinada ao trabalho pesado, por sua resistência e estilo reforçado, ao longo do tempo foi recriada para se tornar um dos produtos de maior inclusão social que se tem conhecimento na história. Todas as classes sociais, de todas as partes do mundo, usufruem desse tipo de confecção estruturada em tecido azul.

Até hoje o jeans é objeto de variações no tipo de tecido e nas cores, mas a “velha calça azul e desbotada” ainda faz parte do guarda-roupa de homens e mulheres, jovens e velhos, por ter criado um conceito de roupa despojada com elegância.

Em Toritama, esse objeto de desejo representa, segundo estimativas, 15% das confecções feitas com jeans produzidos no Brasil.

Quando se voluntariou para o projeto, Maria Jucilene buscava capacitação para si e para seus funcionários, alternativa esta que vislumbrou para desenvolver a sua empresa.

Nos primeiros contatos com o ALI, a empresária relatou suas dificuldades em controlar estoques, comprar insumos, pagar fornecedores e planejar sua produção. Era evidente o alto índice de desperdício por falta destes controles.

Alinhando a costura...

O plano de ação foi todo orientado para o interior da empresa. Todas as soluções que Maria Jucilene precisava estavam disponíveis no mercado. Faltavam informações e métodos para a empresária introduzir na sua fábrica equipamentos que pudessem apoiá-la na administração do seu negócio.

Assim, o estudo definiu um sistema de gestão com emissão de nota fiscal eletrônica integrada e códigos de barras, *softwares* de formação de preços e planejamento (financeiro, de pessoal e de produção).

As aquisições foram programadas através de uma pesquisa que identificava provedores que atendessem às necessidades da empresária. Daí surgiram fornecedores com produtos, serviços e preços, tendo ela selecionado aqueles que apresentaram as propostas mais adequadas às suas necessidades e capacidade de pagamento.

Só então foram comprados e instalados os equipamentos — computadores, impressora fiscal, emissor de códigos de barras. No contrato firmado por Maria Jucilene, o provedor comprometia-se a treinar os funcionários e oferecer manutenção e acompanhamento do desempenho dessas ferramentas. Assim, a empresária aprendeu,

na prática, os passos para o planejamento de compras e aquisições.

Enquanto isso Maria Jucilene estudava. A parceria entre o Sebrae em Caruaru e a Associação Comercial e Industrial de Toritama (Acit) criou condições favoráveis para ela ter acesso a conteúdos de gestão empresarial, tais como formação de preços e legislação trabalhista e previdenciária.

Tudo azul...

A empresária passou a controlar seus estoques através da diferenciação por código de barras, planejando a compra de insumos, pagando fornecedores e programando a produção. Tinha em mãos meios técnicos para verificar falhas nos processos e potencializar a sua produção.

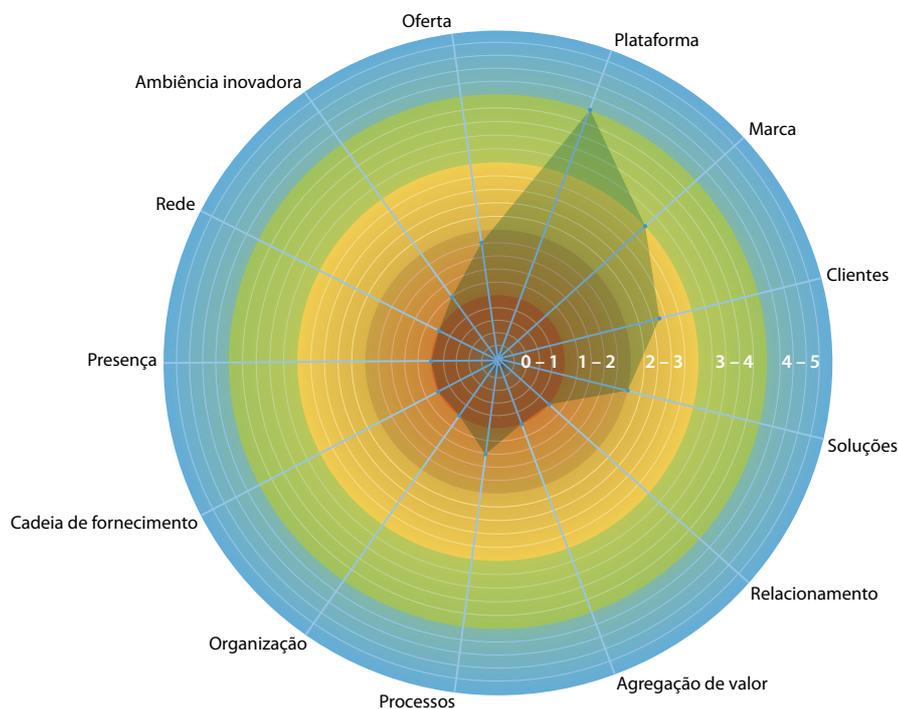
De posse de relatórios técnicos de gestão, a empresária, a partir de então, obteve informações para tomar decisões e definir responsabilidades entre os seus colaboradores, otimizando a produção e eliminando desperdícios.

Satisfeita, Maria Jucilene constatou que atualmente “os funcionários trabalham mais motivados, com foco definido e rotinas e relacionamentos estabelecidos”.

Por fim...

A Metaurus Jeans Wear conquistou avanços em nove das 13⁵ dimensões avaliadas após a aplicação das soluções de inovação. O momento de avaliação, antes do início da execução do plano de ação, indica uma empresa que, numa escala de zero a cinco (0 – 5), mantinha seus

Momento inicial (T0)



⁵ Vide vol. 1, cap. 2 (Tabela 1).

esforços nas dimensões “plataforma” e “marca”, mais próximas dos índices superiores da escala, segundo os gráficos.

Receita de sucesso

A Metaurus Jeans Wear avançou com muita representatividade, evoluindo do índice 1 para o índice 5, ponto mais alto da escala, na dimensão “cadeia de fornecimento”, definindo com clareza os processos relacionados com a logística do negócio.

Pelos gráficos que avaliam um dos momentos posteriores à implementação das principais soluções, observa-se a expansão da empresa — de 1 para 4 — em diferentes dimensões, em especial “relacionamento”, fortalecendo mais ainda a sua comunicação com o mercado.

Para a Metaurus Jeans Wear, a conquista representa um diferencial que poderá promover a sua visibilidade e sustentabilidade dentro do ambiente de negócios em que atua.

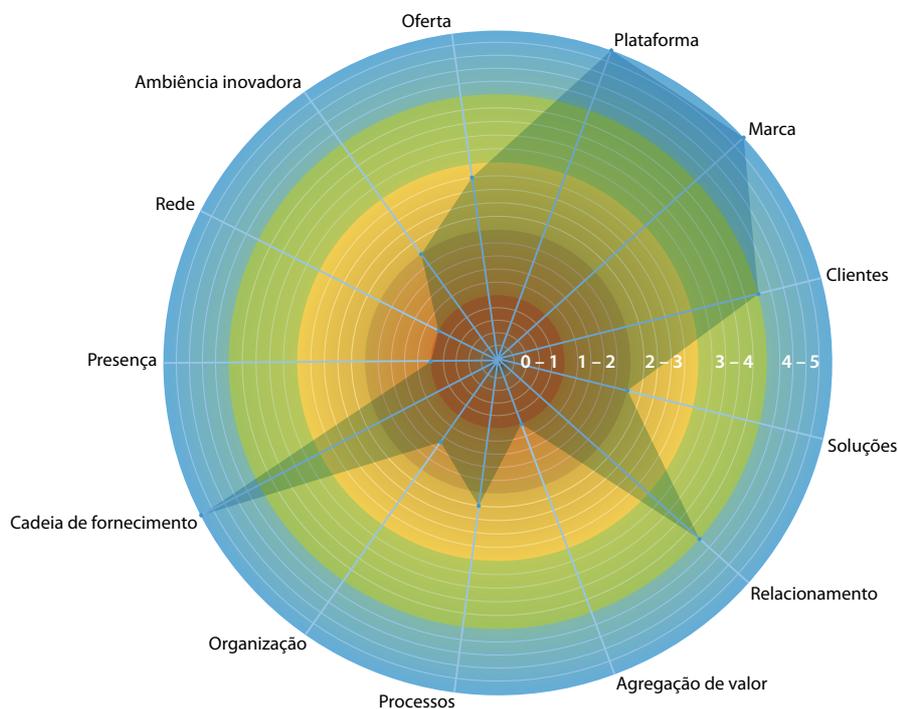
Conclui-se que a empresa, ao definir com mais adequação os seus processos, obteve ganhos expressivos na sua cadeia de suprimentos, um dos aspectos críticos do negócio.

Maria Jucilene acertou no diagnóstico e no momento de pedir ajuda. Uma decisão empreendedora, portanto.

Para discutir

- Que parcerias e fluxos de informações devem ser promovidos para que as empresas utilizem mais e melhor as tecnologias disponíveis?

Momento 1 (T1)



Stillo Modas

Razão social Trindade e Gomes Comércio Ltda

Nome fantasia Stillo Modas

Ano de fundação 2009

Setor Comércio varejista de confecções

Fundador Luiz Antônio Gomes Trindade

Cidade Camaragibe/PE

Agente Local de Inovação Maria Edneide Gomes de Araújo

Fazendo a diferença...

A cidade de Camaragibe, com 145 mil habitantes, é limítrofe a Recife, capital do Estado, sendo caracterizada pela concentração de atividades comerciais e de serviços para segmentos populares.

Nesse ambiente de negócios, Luiz Antônio instalou, em 2009, a Stillo Modas, para comercialização de roupas femininas e masculinas, estando a loja situada na rodovia de maior concentração do comércio e fluxo de pessoas.

Como estratégia, o empresário concentrou seus esforços em uma marca de confecções, fazendo uso de uma linguagem que se aproxima dos padrões de consumo da classe média. Criava assim um diferencial por promover acessibilidade a produtos compatíveis com a capacidade de aquisição e preferência dos clientes. Além disso, a comunicação da Stillo Modas proporciona um ambiente que se aproxima das lojas de artigos para clientes de maior poder aquisitivo.

Contudo, a oportunidade de comercializar produtos populares exige uma competência específica para adotar estratégias consistentes, de acordo com o poder aquisitivo e o perfil dos clientes. Isto não representa uma tarefa fácil.

Porém, os espaços comerciais e econômicos conquistados por Luiz Antônio não eram suficientes para deixá-

-lo tranquilo quanto ao futuro dos seus negócios. Quais seriam os procedimentos que garantiriam a sustentabilidade do seu empreendimento? Como ele deveria organizar e implementar suas ideias? Como obteria solidez nos negócios?

Com que roupa eu vou?

A instalação de uma micro ou pequena empresa, no Brasil, nos setores de comércio e serviços, tem um risco de fracasso em torno de 22%, nos dois primeiros anos de vida, elevando-se para 36% as chances dela não alcançar os quatro anos de existência (SEBRAE, 2007). Dentre outras, as falhas gerenciais foram identificadas por 68% das empresas extintas como um dos principais fatores de insucesso.

Além disso, o comércio de confecções populares no Estado de Pernambuco e em toda a Região Metropolitana do Recife é demarcado por propostas similares de negócios, com alta concentração de estabelecimentos, havendo inclusive uma concorrência com a atividade informal na comercialização dos mesmos produtos.

Em Camaragibe não é diferente. Com uma economia atrelada ao desenvolvimento econômico da capital, por sua proximidade socioeconômica (16km de distância), o município estabelece interações de complementaridade

e dependência dos serviços de infraestrutura, o que favorece o deslocamento dos detentores das maiores rendas para os centros comerciais do Recife.

A opção comercial de Luiz Antônio estava, portanto, atrelada a riscos de diferentes naturezas. E ainda demandava habilidades para conquistar o cliente com a oferta de produtos de baixo custo, ajustados às suas necessidades. Este cenário justificava as preocupações do empresário.

O rei não anda nu...

Luiz Antônio sabia que as pessoas compram roupas e alimentos. Também sabia que elas desejam aparentar uma imagem de modernidade e beleza, independente da classe social. Promover o acesso e satisfazer a tais desejos compõem a base da sua estratégia, fortalecida por uma marca que comunicava esses valores.

Quando recebeu a visita do Agente de Desenvolvimento Local (ALI), Luiz Antônio tinha muitas perguntas. As respostas estavam na definição e no enfrentamento de ações de inovação organizacional e *marketing*.

A transformação começou com a implementação de ferramentas de gestão desenvolvidas e adequadas às necessidades da empresa. Foram implantadas ferramentas básicas como Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e controle de custos, a partir das quais Luiz Antônio conheceu o ponto de equilíbrio da empresa, possibilitando o estabelecimento de metas.

Pronto para tomar decisões baseadas em fatos, o empresário alinhou os objetivos da empresa com a equipe de funcionários, estabelecendo uma política de premiação por resultados.

Para a próxima fase (capacitação), Luiz Antônio negociou descontos, utilizando o cartão de fidelização do ALI, e estabeleceu parcerias com outras instituições, promovendo um plano de treinamento para solidificar as ações empreendidas.

Dessa forma, o empresário dirigiu-se ao Sebrae, onde adquiriu conhecimentos acerca de gestão de estoques e controles financeiros. Sua equipe de funcionários está cursando Vitrinismo, curso ofertado pela Associação das Micro e Pequenas Empresas de Camaragibe (Amicam) em parceria com o Senac. Eles também estão em processo de capacitação em Técnicas de Vendas e Atendimento ao Cliente.

Entrando em cena...

A estratégia utilizada por Luiz Antônio estava focada na marca que ele comercializava e, em consequência, na sua própria marca — a Stillo Modas funcionava como pano de fundo para as peças promocionais por ele desenvolvidas.

Contudo, a principal parceira, carro-chefe das confecções comercializadas, representava mais de 90% do faturamento da Stillo Modas, caracterizando forte vulne-

rabilidade e baixa capacidade de barganha para o empreendimento.

As ações definidas nesse sentido logo surtiram efeito: melhorias no *design* da marca da empresa e alterações no *layout* de fachadas, anúncios, impressos e embalagens. Desta forma, a Stillo Modas ganhou mais espaço nas ações de publicidade com a chegada de novos fornecedores. Assim a empresa teve seu nome fortalecido no mercado e reduziu a dependência existente com o fornecedor principal.

Se alguém perguntar por mim...

A gestão da inovação expandiu a empresa e o empresário. Percebendo a oportunidade de ampliação do negócio, Luiz Antônio abriu um novo ponto de vendas em uma galeria no centro do Recife, utilizando recursos financeiros obtidos de um programa governamental. O novo local já nasceu com metas estabelecidas e estratégias traçadas. Esta ação triplicou o negócio em faturamento e resultados operacionais.

A história não parou por aí. Um *shopping* de base popular no Recife entrou em contato com o empresário, a fim de que ele instalasse duas lojas no seu projeto de expansão.

Luiz Antônio está estudando o caso. Para uma loja, ele já tem as contas feitas. Para duas, é melhor calcular os riscos. Um bom sinal para quem já se expôs a tantos.



Por fim...

A Stillo Modas conquistou avanços nas 13⁶ dimensões avaliadas após a aplicação das soluções de inovação. O momento de avaliação, antes do início da execução do plano de ação, indica uma empresa que, numa escala de zero a cinco (0 – 5), mantinha poucos esforços nas dimensões “marca”, “cadeia de fornecimento” e “presença”, mais próximas dos índices inferiores da escala, segundo os gráficos.

Receita de sucesso

A Stillo Modas avançou com muita representatividade, evoluindo do índice 1 para o índice 5, ponto mais alto da escala, nas dimensões “cadeia de fornecimento” e “presença”, definindo com clareza a natureza e o perfil dos seus negócios, além de estabelecer uma comunicação com os clientes através do fortalecimento da marca.

Pelos gráficos que avaliam momentos posteriores à implementação das principais soluções, observa-se a

expansão da empresa — de 2 para 5 — em diferentes dimensões, em especial “rede”, que mensura a adequação da empresa (e seus produtos) aos clientes.

Para a Stillo Modas, dentro do ambiente de atuação, a conquista representa o diferencial que poderá promover a sua sustentabilidade no mercado.

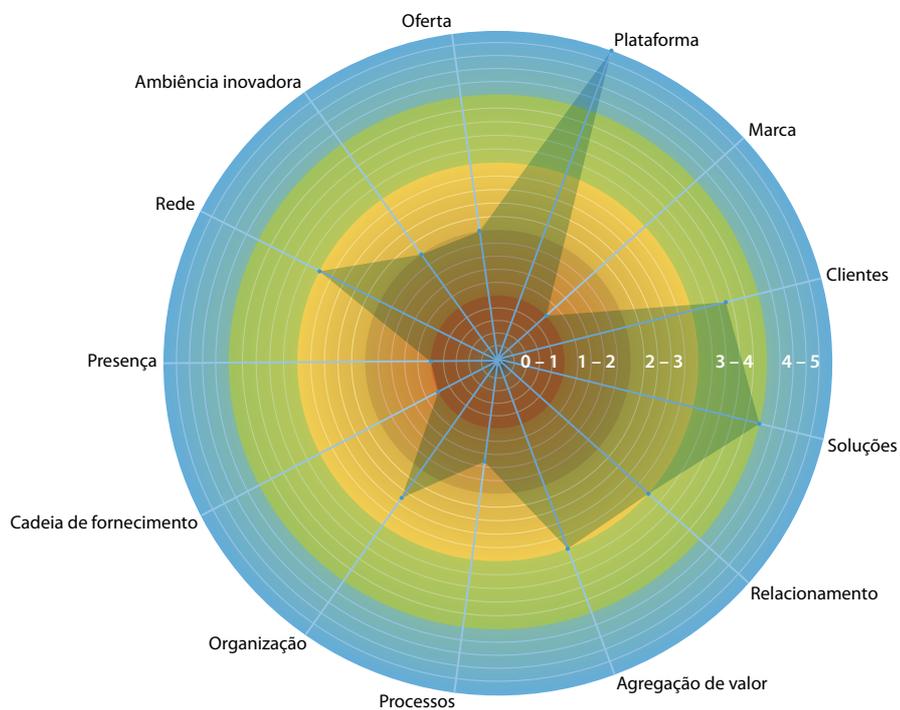
Conclui-se que a empresa obteve mais do que buscava. Isto se explica a partir da observação das atitudes empresariais, uma vez que a expansão da empresa ocorreu em paralelo com o aumento da visão do empreendedor.

Segundo Peter Drucker⁷, “perpetuar a empresa é tarefa básica que cabe ao espírito empreendedor — a capacidade de consegui-lo pode muito bem constituir o teste mais definitivo para a sua administração”.

Para discutir

- Entre as características do comportamento empreendedor, existe alguma com maior aderência à gestão da inovação?

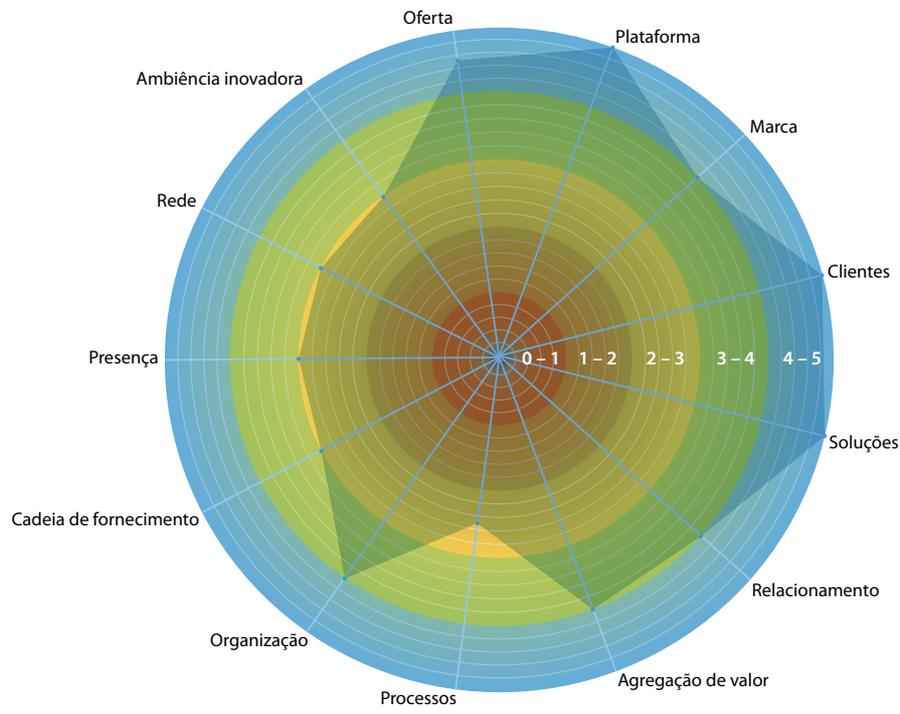
Momento inicial (T0)



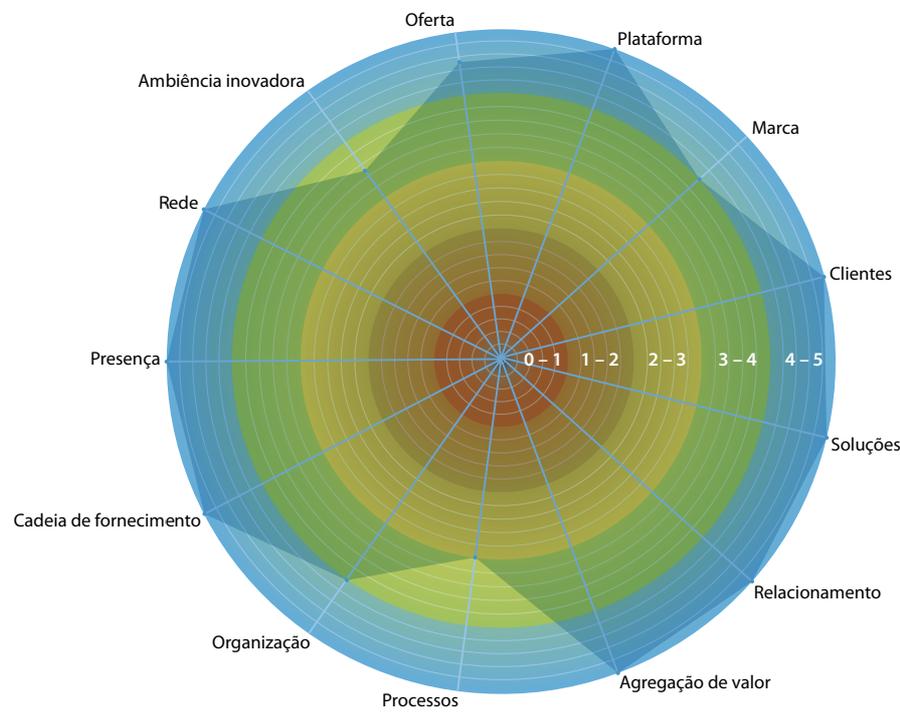
⁶ Vide vol. 1, cap. 2 (Tabela 1).

⁷ DRUCKER, Peter. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira, 1984.

Momento 1 (T1)



Momento 2 (T2)



Point do Açaí

Razão social Aracê Prudente dos Santos – ME

Nome fantasia Point do Açaí

Ano de fundação 2010

Setor Turismo e gastronomia

Fundador Aracê Prudente dos Santos

Cidade Recife/PE

Agente Local de Inovação Aline Ramos



Peguei um ita no Norte...

O baiano Aracê Prudente dos Santos, vendedor ambulante, decidiu mudar o rumo da sua vida e tentar a sorte em Pernambuco, mais precisamente na cidade do Recife. Começou fazendo o que sempre fez, vendendo cocos na praia de Boa Viagem.

“Seu” Aracê tinha um sonho: um dia ser dono de um dos quiosques instalados na orla para vender água de coco. A poupança foi o primeiro passo para conquistar, em 1999, seu espaço como proprietário de um deles.

Porém, algo não deu certo. Ser proprietário de um quiosque não acalmou o espírito inquieto de “Seu” Aracê, que sentia que faltava algo. Estava no quiosque, mas não deixava de ser apenas mais um vendedor de cocos.

Atormentava-se com muitas perguntas sem respostas — Como fazer diferente? Como fazer para o seu quiosque ter um diferencial? Que caminho tomar para o seu sonho de empresário ser realizado? Então resolveu tirar uns dias de descanso, passando uma semana em Belém do Pará.

O que é que o baiano tem...

O açaí é uma iguaria exótica, apreciada em várias regiões do Brasil e do mundo. Para sua comercialização, o açaí é preparado da polpa congelada batida com xarope de guaraná, gerando uma pasta parecida com sorvete que ocasionalmente é adicionada a frutas e cereais.

Conhecido como açaí na tigela, o alimento é muito apreciado por frequentadores de academias e desportistas. Além disso, suas gorduras são benéficas e auxiliam na redução do colesterol ruim (LDL) e no aumento do colesterol bom (HDL), contribuindo para a prevenção de doenças cardiovasculares. Por tudo isso, o açaí é hoje a fruta cujo consumo mais cresceu nos últimos anos, motivado pelo seu alto teor energético e vitamínico.

Entre outros, esse foi o estudo que fez “Seu” Aracê, sempre pensando nos seus clientes da praia de Boa Viagem — de empresários e atletas amadores a jovens com disponibilidade de encontrar um ponto de referência para exercitar essa convivência com segurança.

O cenário fez “Seu” Aracê tomar uma decisão. O que seria uma semana de férias se tornou uma jornada em busca de fornecedores, conhecimentos e formas de acondicionamento da fruta, para garantir a qualidade do produto.

A partir daí, o empresário dedicou-se totalmente ao estudo do açaí e ao sonho de, mais uma vez, mudar o rumo da sua vida.

No ponto certo...

Entrando para um mercado que duplica a cada ano, segundo estimativas, e competindo com grandes empresas, inclusive exportadoras, “Seu” Aracê usou sua capacidade de persuasão e conquistou os mais sérios fornecedores de açaí, garantindo a qualidade do produto para a manutenção do seu negócio. Os fornecedores do Pará apostaram no crescimento empresarial do empreendedor, que mantém no Estado uma dinâmica rede de contatos.

O primeiro passo foi criar a empresa Point do Açaí e montar um escritório para dar suporte administrativo ao quiosque. O espaço fica próximo e abriga um almoxarifado, realizando os processos de gestão do empreendimento. Há um apoio para os atuais funcionários (já são quatro), com banheiros e um pequeno refeitório.

Formalizadas as parcerias com fornecedores do Pará e empresas de estoque móvel (câmaras frigoríficas), o produto começou a ser comercializado.

Eis a questão...

“Às vezes, a gente sabe o que deve fazer, mas não sabe como fazer, ou não sabe o que fazer primeiro”. Estas palavras de “Seu” Aracê refletiam o seu dilema. Então ele recebeu a visita do Agente Local de Inovação (ALI), que teve a tarefa de organizar suas ideias e montar um plano de atividades, tendo como primeira tarefa reorganizar o tempo do proprietário.

Assim, foi elaborado um controle de estoque e vendas, uma necessidade perceptível do empresário que também valoriza os controles financeiros, tornando-se mais disponível para tratar dos outros aspectos da gestão da inovação.

Em primeiro lugar...

Organizados os controles, foi a vez de cuidar da capacitação dos funcionários. Através da parceria com o Sebrae/PE, foram realizados cursos de manipulação de alimentos e qualidade no atendimento. Já em parceria com a Prefeitura do Recife, houve um curso de inglês instrumental. A adequada uniformização dos funcionários concluiu a atividade de organização para o atendimento.

Mas para o espírito empreendedor isso não seria um diferencial, mas uma obrigação. Nesta orientação, o Point do Açaí “mima” os seus clientes, usando papel-toalha em volta do coco verde, bancos estofados e mantas sobre os bancos de praia.

Clientes e não concorrentes...

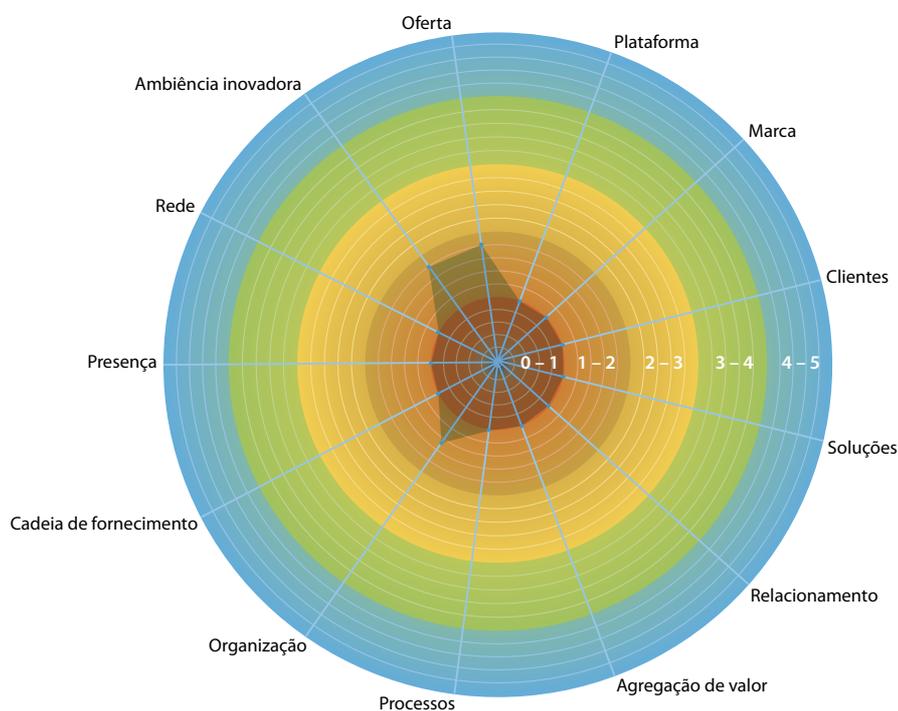
Espelhando-se nos negócios bem-sucedidos do Point do Açaí, outros comerciantes de coco dos quiosques de

Boa Viagem começaram a oferecer açaí nos seus pontos de venda. O “Seu” Aracê tornou-se, então, fornecedor do produto para seus vizinhos comerciantes.

Ele não tem receio porque o seu negócio goza do prestígio de oferecer o mais puro açaí do Pará. Pela sua constante preocupação com a qualidade, ao perceber que o processo de transporte impactava no sabor e nas propriedades do produto, “Seu” Aracê negociou — e foi atendido pelos fornecedores — o recebimento do produto em barras, no lugar de polpas, medida que além de garantir qualidade, facilita no transporte e na estocagem do produto.

Mas como fazer para que o empreendimento fosse economicamente rentável, reduzindo os custos de transporte sem alterar a qualidade do produto ofertado? A solução encontrada estava na entrada de outros produtos que, somados ao carro-chefe da empresa e vindo dos mesmos fornecedores, aumentassem o poder de barganha das negociações. Por isso, o Point do Açaí passou a fornecer o guaraná do Amazonas com respostas positivas no mercado.

Momento inicial (T0)



Uma fonte inesgotável...

Quando todas as possibilidades pareciam esgotadas, surgiu o Point do Açaí 24 Horas. A partir de uma pesquisa para saber os hábitos dos clientes que praticavam seus exercícios na madrugada, a empresa fez essa experiência durante 60 dias, contratando seguranças e funcionários temporários, e usando a técnica de cliente fantasma para avaliar o movimento e o atendimento. Atestava assim o sucesso do empreendimento.

Para reforçar a segurança, que já conta com câmeras de monitoramento instaladas pela Prefeitura do Recife na praia de Boa Viagem, o Point do Açaí planeja monitorar o quiosque com câmeras no escritório da administração.

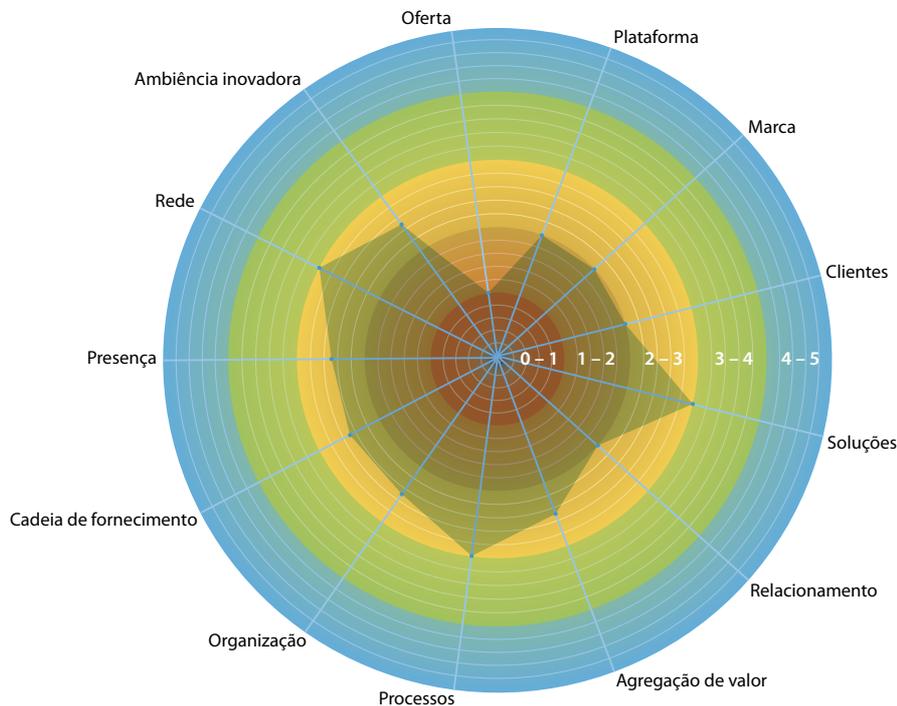
E está mudando os hábitos dos frequentadores e comerciantes da praia, uma vez que outros concorrentes estão adotando a mesma prática de funcionamento ininterrupto.

As ações se multiplicam...

Informatizado, o Point do Açaí possui um sistema de senhas para organizar as filas. Contudo, os clientes noturnos, mais jovens, são dispersos quanto ao prontoatendimento — o painel com a numeração pouco era observado.

A solução? Um microfone que, de forma lúdica, convida o cliente da vez sem fazer poluição sonora. É comum ouvir na praia de Boa Viagem uma voz bem-humorada anunciando: “Atenção para a última chamada”. Com isso, todos se divertem e são atendidos, eliminando os problemas de congestionamento. Outra alternativa que está sendo implementada é a instalação da rede *wireless*, cuja senha de acesso está no controle do consumo. Tudo para melhorar os processos e o cliente se sentir “rei”. Foi assim que o Point do Açaí se tornou um ponto de encontro.

Momento 1 (T1)



Por fim...

O Point do Açaí conquistou avanços em todas as 13⁸ dimensões avaliadas após a aplicação das soluções de inovação. O momento de avaliação, antes do início da execução do plano de ação, indica uma empresa que, numa escala de zero a cinco (0 – 5), mantinha seus esforços concentrados nas dimensões “organização” e “ambiência inovadora”, esta última fruto das características empreendedoras do proprietário.

Receita de sucesso

A empresa avançou com muita representatividade, evoluindo do índice 1 para o índice 5, ponto mais alto da escala, nas dimensões “clientes”, “relacionamento” e “rede”, definindo com clareza a natureza e o perfil dos negócios, além de estabelecer sua comunicação com os clientes através do fortalecimento da sua marca.

Pelos gráficos que avaliam momentos posteriores à implementação das principais soluções, observa-se a ex-

pansão da empresa — de 1 para 4 — em diferentes dimensões, em especial “cadeia de fornecimento”, que mensura aspectos relacionados com a logística do negócio, traduzindo os esforços do proprietário para minimizar os custos desta dimensão, o que representa um ponto crítico para a empresa.

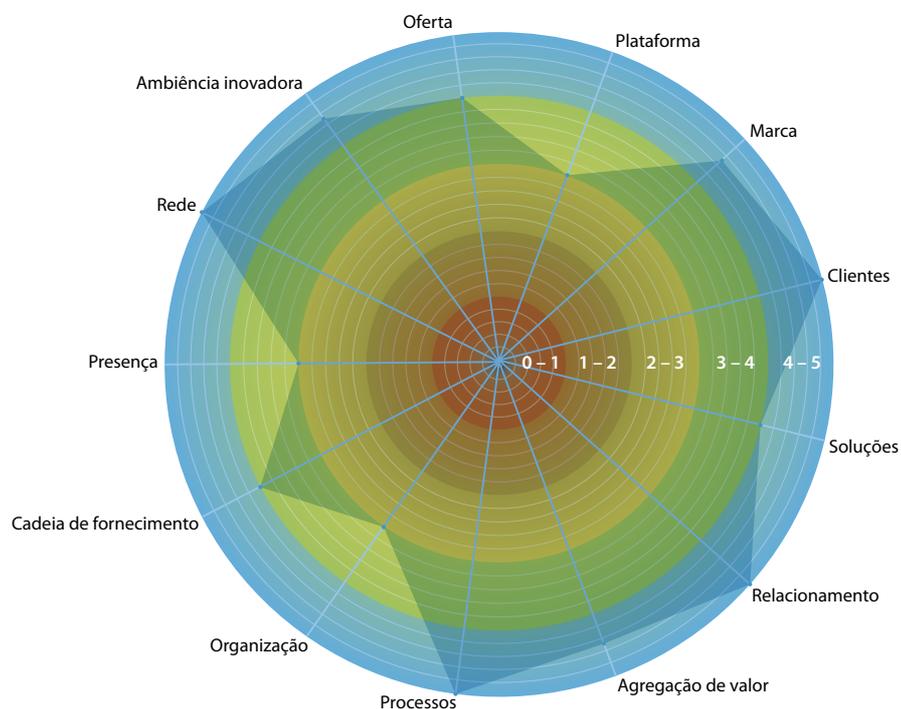
Conclui-se que a expansão da empresa ocorreu em paralelo com a evolução do empreendedor.

“Seu” Aracê aprendeu que quando quiser, mais uma vez, mudar o rumo da sua vida, saberá o que é um plano de ação. “Quando encontramos um roteiro daquilo que é preciso fazer primeiro, isto serve de manual para montar as peças certas na hora certa”, finaliza o empresário.

Para discutir

- Como sistematizar os procedimentos que podem aproximar a inquietação empreendedora das etapas fundamentais para a consolidação de um empreendimento?

Momento 2 (T2)



⁸Vide vol. 1, cap. 2 (Tabela 1).



