

cancioneiro

SAMUEL MORAES DE MELO
(Organizador)

PROGRAMA ALI

A INOVAÇÃO COMO
PROPULSORA DA
PRODUTIVIDADE E DA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
NAS EMPRESAS PIAUIENSES

©ALI SEBRAE

PROGRAMA ALI

A INOVAÇÃO COMO PROPULSORA DA
PRODUTIVIDADE E DA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL NAS EMPRESAS PIAUIENSES

SAMUEL MORAES DE MELO (ORG.)

PROGRAMA ALI

A INOVAÇÃO COMO PROPULSORA DA
PRODUTIVIDADE E DA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL NAS EMPRESAS PIAUIENSES

cancioneiro



Copyright © 2025 by Samuel Moraes de Melo (org.)

Todos os direitos reservados.

Editoração, projeto gráfico e diagramação
Ronyere Ferreira

Capa
Alexandre Mesquita

CANCIONEIRO

Editora-chefe
Eva P. Bueno (St. Mary's University, Texas - EUA)

Conselho editorial
Héctor Fernández L'Hoeste (Georgia State University, EUA)
Johny Santana de Araújo (Universidade Federal do Piauí, Brasil)
Josenildo de Jesus Pereira (Universidade Federal do Maranhão, Brasil)
Kátia Rodrigues Paranhos (Universidade Federal de Uberlândia, Brasil)
Márcio Douglas de Carvalho e Silva (Universidade Federal do Piauí, Brasil)
Talyta Marjorie Lira Sousa (Universidade Federal do Piauí, Brasil)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Programa ALI: a inovação como propulsora da produtividade e da transformação digital nas empresas piauienses / Alexandra Ribeiro Machado [et. al.]; Samuel Moraes de Melo (org.). – Teresina: Cancioneiro, 2025.
544 p.: il.

ISBN: 978-65-83330-94-9 (físico) / 978-65-83330-86-4 (digital)

1. Desenvolvimento Econômico 2. Empreendedorismo 3. Empresas – Desenvolvimento Sustentável 4. Empresas – Tecnologias 5. Piauí – Economia – Desenvolvimento 6. Programa Agentes Locais de Inovação-ALI I. Título

CDD: 338.9

Ficha catalográfica elaborada por Larissa Andrade, CRB 3/1179

EDITORA CANCIONEIRO
Teresina - Piauí
www.editoracancioneiro.com.br
contato@editoracancioneiro.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae Piauí

Filemon José Francisco de Sousa Nogueira Paranaguá

Diretor Superintendente

Júlio César de Carvalho Lima Filho

Diretor Técnico

Delano Rodrigues Rocha

Diretor Administrativo Financeiro

Mário José Lacerda de Melo

Gerente da Unidade de inovação

Samuel Moraes de Melo

Equipe Técnica

Conselho Editorial

Samuel Moraes de Melo

Helder de Freitas Costa

Organização

Samuel Moraes de Melo

Orientadores

Eulálio Gomes Campelo Filho

Marcus Vinicius Dantas Linhares

Autores

Bolsistas do Sebrae Piauí

Alexandra Ribeiro Machado

Ana Beatriz Costa Da Silva

Andréia de Araújo Fortes Cavalcante

Ângelo Alberto Ferreira De Moraes

Arthur de Sousa Braga

Cássio Ribeiro Tataia

Cleisson Paulo Corsino

Dorciana Lima Ferreira

Emanuele Delmondes Martins de Lima

Eulálio Gomes Campelo Filho

Éven Gabrielle de Sousa Oliveira

Fernando Pereira dos Santos
Gabriel de Oliveira Rodrigues
Glauber Guilherme de Sousa
Jean Araujo Meireles
José Luís da Costa e Silva
Larissa Havenna Matos Santos
Luna Arnaud Rosal Lopes
Luvânia Dias Gomes
Marcus Vinicius Dantas Linhares
Marianne De Sousa
Matheus Almada Cavalcante
Thalia Cristina dos Santos Pereira

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO..... 15

Júlio César de Carvalho Lima Filho

Delano Rodrigues Rocha

Mário José Lacerda de Melo

INTRODUÇÃO..... 17

Júlio César de Carvalho Lima Filho

Delano Rodrigues Rocha

Mário José Lacerda de Melo

ARTIGOS – ALI PRODUTIVIDADE

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA A PARTIR DO RADAR DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE PARNAÍBA-PI..... 21

Ana Beatriz Costa da Silva

MARKETING DIGITAL: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E INOVAÇÃO..... 35

Dorciana Lima Ferreira

A EVOLUÇÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS EM EMPRESAS DE TERESINA-PI ATENDIDAS PELO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO..... 45

Emanuele Delmondes Martins de Lima

INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PIAUIENSES: UMA PERSPECTIVA DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE.....	65
Eulálio Gomes Campelo Filho	
O ESTÁGIO DE MATURIDADE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA PIAUIENSE.....	83
Eulálio Gomes Campelo Filho	
A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO FINANCEIRA PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DE MPES.....	95
Éven Gabrielle de Sousa Oliveira	
A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO NA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TERESINA-PI.....	109
Larissa Havenna Matos Santos	
SISTEMA ERP E GESTÃO EMPRESARIAL: INDICADORES DE CONTROLE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SAÚDE ATENDIDAS PELO PROJETO ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM FLORIANO-PI.....	123
Luna Arnaud Rosal Lopes	
ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA DIMENSÃO CONTROLES GERENCIAIS EM EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI EM TERESINA-PI.....	149
Luvânia Dias Gomes	
O PANORAMA DA INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE TERESINA E OS DESAFIOS DA GESTÃO OPERACIONAL.....	163
Marianne de Sousa	

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ALI PRODUTIVIDADE EM BOM JESUS-PI.....	179
Matheus Almada Cavalcante	

ESTUDOS DE CASO – ALI PRODUTIVIDADE

A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA RETÍFICA DE MOTORES EM PARNAÍBA – PI.....	197
Arthur de Sousa Braga	

MARKETING DIGITAL: DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI.....	207
Dorciana Lima Ferreira	

TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO: O CASO DE SUCESSO DA BEE DELIVERY NA INDÚSTRIA DE ENTREGAS DE TERESINA.....	225
Éven Gabrielle de Sousa Oliveira	

ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE EM UMA PIZZARIA EM TERESINA - PI.....	235
Gabriel de Oliveira Rodrigues	

ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE PROCESSOS EM UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA EM TERESINA - PI.....	245
Glauber Guilherme de Sousa	

IMPLANTAÇÃO DE UM ONBOARDING DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA - PI.....	255
Jean Araujo Meireles	

TRANSFORMAÇÃO DO PONTO DE VENDAS: ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR NOVOS CLIENTES DE UMA FARMÁCIA EM BARRAS/PI.....	263
Larissa Havenna Matos Santos	

IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS NATURAIS-PI.....	273
Luvânia Dias Gomes	

MELHORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA EM UMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO.....	283
Matheus Almada Cavalcante	

ARTIGOS – ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PIAUÍ.....	293
Alexandra Ribeiro Machado	

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E PARCERIAS PARA AUMENTAR PRESENÇA DE MERCADO.....	309
Andréia de Araújo Fortes Cavalcante	

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: INOVANDO ATRAVÉS DAS FERRAMENTAS DIGITAIS.....	317
Cássio Ribeiro Tataia	

A BUSCA POR FERRAMENTAS DIGITAIS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI NO CENTRO SUL DO PIAUÍ.....	333
Cleisson Paulo Corsino	

FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O NÍVEL DE MATURIDADE DIGITAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM TERESINA - PI.....	345
---	------------

Fernando Pereira dos Santos

O CUSTO DE OPORTUNIDADE DAS EMPRESAS DESISTENTES DO PROGRAMA ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SUL DO PIAUÍ.....	359
--	------------

José Luís da Costa e Silva

ESTUDO DE CASO: AS ADESÕES DOS CASOS DE USO DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELOS ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS RELAÇÕES COM AS FICHAS SEBRAETEC.....	383
--	------------

Marcus Vinicius Dantas Linhares

OS IMPACTOS DA PERCEPÇÃO EMPRESARIAL SOBRE OS CONCEITOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	409
--	------------

Marcus Vinicius Dantas Linhares

O IMPACTO DAS SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS NAS STARTUPS PARTICIPANTES DO PROJETO ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM PARNAIBA-PI.....	421
--	------------

Thalia Cristina Dos Santos Pereira

ESTUDOS DE CASO – ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DA <i>STARTUP</i> NINHO DO VERDE COMPOSTAGEM.....	439
--	------------

Alexandra Ribeiro Machado

**O IMPACTO DA PANDEMIA NO ENGAJAMENTO E
NA CAPACIDADE INOVADORA DAS EMPRESAS NO
PROGRAMA ALI..... 451**

Andreia de Araújo Fortes Cavalcante

**O IMPACTO DO PROGRAMA ALI TD TERESINA – PI NA
COMPETÊNCIA DIGITAL DO EMPREENDIMENTO FARMA
TEM MAIS..... 463**

Ângelo Alberto Ferreira de Moraes

**O PROGRAMA ALI / TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM
ESTUDO DE CASO APLICADO NA GESTÃO INTEGRADA
DE UMA EMPRESA..... 473**

Cássio Ribeiro Tataia

**A TECNOLOGIA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA
DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E GESTÃO DE DELIVERY
NO ÂMBITO DO PROGRAMA ALI TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL..... 485**

Cleisson Paulo Corcino

**IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DIGITAL EM
EMPRESA DE SERVIÇOS DE MASSAGEM EM TERESINA – PI
DURANTE PARTICIPAÇÃO NO PROJETO ALI: O CASO DA
CLÍNICA BELUGII..... 497**

Fernando Pereira dos Santos

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO
ALIADA DA SUSTENTABILIDADE E A CONTRIBUIÇÃO
DO PROGRAMA ALI: CASO ELITEC SOLAR, DE BOM
JESUS DO PIAUÍ..... 509**

José Luís da Costa e Silva

PROJETO ALI E A IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÃO TECNOLÓGICA: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE EMPREENDEDORISMO, NEGÓCIOS E INOVAÇÃO INFANTOJUVENIL.....	521
--	------------

Thalia Cristina dos Santos Pereira

APRESENTAÇÃO

JÚLIO CÉSAR DE CARVALHO LIMA FILHO
DELANO RODRIGUES ROCHA
MÁRIO JOSÉ LACERDA DE MELO

A inovação é reconhecida como um dos principais vetores do desenvolvimento econômico e da elevação da competitividade empresarial. No Brasil, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo Sebrae, tem se consolidado como uma política pública eficaz de estímulo à inovação junto às micro e pequenas empresas, promovendo sua modernização e inserção em um ambiente cada vez mais dinâmico e tecnológico.

No estado do Piauí, o Programa ALI vem sendo implementado com foco no fortalecimento da competitividade e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Por meio de uma abordagem prática e orientada por resultados, os Agentes Locais de Inovação atuam diretamente com os empreendedores, identificando oportunidades de inovação e apoiando a implementação de melhorias em produtos, processos e modelos de negócio. Paralelamente, o programa fomenta a cultura de inovação no estado, incentivando a articulação entre empresas, instituições de ensino, centros de pesquisa e o ecossistema empreendedor.

Esta publicação, Programa ALI: A Inovação como Propulsora da Produtividade e da Transformação Digital nas Empresas Piauienses, apresenta uma coletânea de dezenove artigos científicos resultantes das modalidades ALI Produtividade e ALI Transformação Digital. As pesquisas aqui reunidas evidenciam os impactos concretos do programa no estado do Piauí, demonstrando como a adoção de práticas inovadoras, de forma estruturada e estratégica, pode gerar ganhos significativos em produtividade, competitividade e geração de valor.

O Sebrae Piauí reafirma, com esta obra, seu compromisso com o desenvolvimento dos pequenos negócios e com a promoção da inovação como caminho para o crescimento sustentável e o fortalecimento da economia local.

INTRODUÇÃO

JÚLIO CÉSAR DE CARVALHO LIMA FILHO
DELANO RODRIGUES ROCHA
MÁRIO JOSÉ LACERDA DE MELO

O Programa ALI tem sido um grande aliado no fortalecimento das micro e pequenas empresas do Piauí. Com uma abordagem prática, baseada em dados e na realidade dos negócios locais, esta obra busca contribuir para o desenvolvimento do ecossistema de inovação do estado, oferecendo insights valiosos para gestores, pesquisadores, consultores e empreendedores.

A inovação é um elemento essencial para o crescimento sustentável e para a competitividade empresarial. Em um cenário de rápidas transformações tecnológicas e desafios econômicos constantes, torna-se fundamental que as micro e pequenas empresas incorporem práticas inovadoras para aumentar sua produtividade e se adaptar à transformação digital.

Nesse contexto, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) consolida-se como uma iniciativa estratégica do Sebrae, promovendo a inovação de forma estruturada e acessível dentro das empresas. A atuação dos ALIs possibilita que os empreendedores recebam acompanhamento especializado, identifiquem oportunidades de melhoria e implementem soluções que geram impacto real em seus negócios.

O livro Programa ALI: A Inovação como Propulsora da Produtividade e da Transformação Digital nas Empresas Piauienses apresenta uma coletânea de artigos científicos que evidenciam os resultados concretos do programa no estado. As experiências compartilhadas nesta obra demonstram como a inovação, aplicada de maneira prática e orientada, transforma empresas, impulsiona sua eficiência e fortalece a economia local.

A Diretoria do Sebrae Piauí orgulha-se de apoiar e fomentar iniciativas como o Programa ALI, que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do nosso estado e para a construção de um ecossistema de negócios mais inovador e competitivo. Esperamos que esta leitura inspire empresários, pesquisadores e profissionais a trilhar o caminho da inovação, promovendo mudanças positivas em seus setores e na sociedade.

Boa leitura!

ARTIGOS

ALI PRODUTIVIDADE

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE DA TRAJETÓRIA A PARTIR DO RADAR DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE PARNAÍBA-PI

ANA BEATRIZ COSTA DA SILVA

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo tem sido marcado por uma evolução tecnológica constante e acelerada, com impactos reforçados nas práticas de gestão e na dinâmica operacional das organizações. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs), como pilares fundamentais da economia, não são imunes a essas transformações e, cada vez mais, buscam se adaptar e prosperar em um ambiente caracterizado pela digitalização e inovação (SOUSA, 2022).

A Transformação Digital surge como um conceito central nesse contexto, representando não apenas a adoção de tecnologias digitais, mas uma mudança cultural e estrutural nas organizações, atualizando processos, aprimorando a experiência do cliente e promovendo a eficiência operacional. No âmbito das MPEs, a implementação bem-sucedida da Transformação Digital é crucial para garantir sua competitividade e sustentabilidade no mercado contemporâneo (RABELO, 2023).

No contexto brasileiro, o programa Brasil Mais ALI (Agentes Locais de Inovação) surge como uma iniciativa estratégica, promovida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o intuito de fomentar a inovação e a Transformação Digital nas MPEs. Este programa, por meio dos ALI Produtividade e ALI Transformação Digital, busca criar condições e incentivos às empresas a passarem por um processo de inovação, aumento da produtividade e transformação digital, implementan-

do soluções específicas para os desafios prioritários enfrentados por essas organizações (SEBRAE, 2023). Dessa forma, cabe indagar: As empresas atendidas pelo programa ALI na regional de Parnaíba-PI tiveram mudanças significativas em seus radares na dimensão de Transformação Digital?

Neste contexto, este artigo propõe uma análise da trajetória da Transformação Digital nas empresas de Parnaíba-PI, a partir do Radar da Inovação, buscando compreender como as MPEs dessa região têm se adaptado e evoluído no cenário digital, com especial ênfase nos resultados alcançados pelo programa Brasil Mais ALI Produtividade.

O artigo busca analisar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas na Regional de Parnaíba-PI, utilizando o Radar da Inovação, uma ferramenta utilizada nacionalmente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Isso permitirá a coleta de dados relevantes sobre o progresso da inovação nas empresas participantes do programa. Ao mais, a pesquisa servirá como fonte para estudos acadêmicos, beneficiando futuras pesquisas de estudantes e pesquisadores nesse campo, tanto a nível nacional, como internacional.

O conteúdo deste estudo está organizado em cinco tópicos, incluindo esta introdução. A próxima seção abordará os fundamentos teóricos da temática, seguida pela descrição da metodologia. A quarta seção apresentará uma análise e discussão dos resultados. As considerações finais serão discutidas na quinta seção, seguidas pelas referências bibliográficas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O segmento de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenha um papel crucial na economia global, contribuindo significativamente para o crescimento econômico e a geração de empregos (OIT, 2019). No entanto, essas empresas enfrentam desafios únicos, como recursos limitados e barreiras ao acesso às tecnologias, destacando a necessidade de estratégias adaptativas para a sua sustentabilidade (BANCO MUNDIAL, 2019).

A Transformação Digital, caracterizada pela integração abrangente de tecnologias digitais nas operações empresariais (WESTERMAN *et al.*, 2011), surge como uma abordagem vital para capacitar as MPEs a enfrentarem os desafios modernos. Este processo vai além da implementação de ferramentas digitais, envolve uma mudança cultural e operação fundamental nas práticas empresariais (HIRT & WILLMOTT, 2014).

As MPEs, muitas vezes, enfrentam restrições financeiras e limitações em recursos humanos especializados, tornando o processo de Transformação Digital particularmente desafiador (BHARADWAJ *et al.*, 2013). Investimentos planejados e uma abordagem estratégica são essenciais para superar esses obstáculos (GUPTA *et al.*, 2019).

A implementação eficaz da Transformação Digital oferece uma série de vantagens, incluindo aumento da eficiência operacional, aprimoramento da experiência do cliente e acesso a novos mercados (WIRTZ *et al.*, 2018). A literatura destaca a importância da capacitação de recursos humanos, com ênfase em habilidades digitais, como fator crítico para o sucesso da Transformação Digital nas MPEs (HANELT *et al.*, 2016).

O Programa Brasil Mais Produtivo intermediado por Agentes Locais de Inovação tem o intuito de melhorar a produtividade das MPEs a partir de um acompanhamento personalizado e da instrumentalização de métodos ágeis. Dessa forma, os agentes realizam um diagnóstico nas empresas, verificam quais os principais gargalos em sua atuação e depois planejam soluções práticas e eficientes.

A colaboração entre as MPEs e os agentes, incluindo iniciativas governamentais e programas específicos, como o Brasil Mais ALI, emerge como uma estratégia eficaz para superar barreiras e facilitar a adoção de práticas digitais (SEBRAE, 2023).

Ao abordar as MPEs e o processo de Transformação Digital, este referencial teórico busca contextualizar a importância dessa transformação e examinar os desafios específicos enfrentados por essas empresas. Neste contexto, compreender esses elementos é crucial para orientar futuras pesquisas, desenvolver políticas públicas eficazes e promover a prosperidade sustentável das MPEs no cenário digital em constante evolução.

2.1.2 PROGRAMA BRASIL MAIS ALI PRODUTIVIDADE – RADAR DA INOVAÇÃO

O Programa Brasil Mais Produtivo, uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), se destaca como uma resposta estratégica para fortalecer a competitividade e a produtividade das empresas, especialmente as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), no contexto nacional. Central para essa iniciativa encontrase o Radar da Inovação, uma ferramenta que visa mensurar e promover práticas inovadoras nas organizações participantes.

As MPEs, apesar de sua relevância econômica, muitas vezes enfrentam desafios singulares relacionados a recursos limitados e acesso restrito a tecnologias avançadas. O Programa Brasil Mais Produtivo atua como um impulsionador, propiciando às MPEs um ambiente favorável para a implementação de práticas inovadoras, alinhadas com as demandas do mercado contemporâneo (SEBRAE, 2020).

O Radar da Inovação, ferramenta essencial do Programa, surge como uma ferramenta estratégica para avaliar o grau de inovação nas empresas. Ele compreende diversas dimensões, tais como inovação em controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG – Ambiental, Social e Governança, permitindo uma visão abrangente do ecossistema inovador da empresa (FAGERBERG *et al.*, 2005).

A utilização do Radar da Inovação oferece às MPEs a oportunidade de autoavaliação, identificação de áreas de aprimoramento e definição de estratégias para fortalecer a cultura inovadora. Além disso, fornece dados valiosos para avaliação do impacto das práticas inovadoras no desempenho empresarial (MALERBA, 2002).

Os resultados do programa e do uso do Radar da Inovação são cruciais para compreender como as MPEs podem alavancar a inovação como um diferencial competitivo. Explorar a eficácia do programa requer uma análise detalhada dos indicadores de inovação e seus impactos no aumento da produtividade e competitividade das empresas (MALERBA, 2002; SEBRAE, 2020).

Assim, o Programa Brasil Mais Produtivo, por meio do Radar da Inovação, não apenas oferece um diagnóstico preciso do nível de inova-

ção das MPEs, mas também constitui um mecanismo fundamental para direcionar políticas públicas, estratégias organizacionais e futuras pesquisas acadêmicas no contexto da inovação e inovação produtividade empresarial.

2.1.3 DIMENSÃO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A dimensão de Transformação Digital no Radar da Inovação desempenha um papel fundamental na avaliação e impulso das práticas digitais nas organizações participantes do Programa Brasil Mais Produtivo. Esta dimensão concentra-se na adoção e integração eficaz de tecnologias digitais nas operações e processos internos das empresas, visando a melhoria da eficiência, a competitividade e a capacidade de adaptação ao cenário econômico atual.

A Transformação Digital, nesse contexto, refere-se à aplicação estratégica de tecnologias digitais, como automação, análise de dados, computação em nuvem e inteligência artificial, para otimizar processos, melhorar a tomada de decisões e fornecer uma experiência aprimorada ao cliente (WIRTZ *et al.*, 2018). Essa dimensão, portanto, é crucial para posicionar as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como agentes inovadores e competitivos no mercado digital em constante evolução.

Ao considerar a Dimensão Transformação Digital no contexto do Radar da Inovação, as MPEs são incentivadas a avaliar seu grau de maturidade digital. Isso inclui a análise de digitalização interna, presença digital, gestão e cadastro de clientes, bem como o uso de dados no processo decisório, conforme categorizado no programa (SEBRAE, 2023).

A mensuração desses elementos permite que as empresas identifiquem áreas de oportunidade e implementem estratégias específicas para a transformação digital. A gestão eficaz de dados, a presença online, a utilização de ferramentas digitais e a integração de tecnologias emergentes são elementos essenciais nesse processo.

A abordagem da Dimensão Transformação Digital no Radar da Inovação não apenas fornece um panorama claro do estado atual da digitalização nas MPEs, mas também serve como um guia estratégico para a implementação de medidas que promovam a eficiência operacional e a inovação digital nas organizações (SEBRAE, 2023).

Em síntese, a Dimensão Transformação Digital no Radar da Inovação desempenha um papel crucial ao impulsionar a inovação e a competitividade nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) participantes do Programa Brasil Mais Produtivo. A aplicação estratégica de tecnologias é essencial para otimizar processos e proporcionar uma experiência única ao cliente. Ao incentivar as MPEs a avaliarem sua maturidade digital, a dimensão possibilita a identificação de oportunidades e a implementação de estratégias específicas para a transformação digital.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (OU METODOLOGIA)

A caracterização do método científico decorre da seleção de procedimentos sistemáticos que descrevem e explicam uma situação sob estudo, sendo essa escolha fundamentada na natureza do objetivo da pesquisa (FACHIN, 2001). O método científico engloba abordagens quantitativas, qualitativas ou uma combinação de ambas (OLIVEIRA, 1997). Neste estudo, optou-se por empregar a pesquisa quantitativa.

Este estudo adota uma abordagem descritiva em relação aos objetivos, conforme destacado por Gil (2006), que define essa categoria de pesquisa como aquela externa para a determinação das características de um grupo específico. Dessa forma, o foco deste trabalho é realizar uma análise sobre a evolução do diagnóstico das empresas atendidas no primeiro Ciclo 01 do Programa Redes de Agentes Brasil Mais Produtivo - ALI Produtividade.

No que se refere aos procedimentos de coleta de dados, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e documental, conforme preconizado por Martins (2004). Essa escolha metodológica visa aprofundar o conhecimento sobre a evolução do radar empresarial, buscando localizar, selecionar, analisar e interpretar fatores que influenciaram ou não essa evolução.

Quanto à resolução do problema, este estudo adota uma abordagem quantitativa, a qual utiliza a coleta de dados baseada em medidas numéricas e análises estatísticas para estabelecer padrões de comportamento, conforme explicado por Sampieri, Collado e Lucio (2006).

A amostra da pesquisa foi obtida considerando as Micro e Pequenas Empresas atendidas na Regional de Parnaíba no Ciclo 1 do Brasil Mais

Produtivo - ALI Produtividade que realizaram o diagnóstico inicial e final, somando o total de 9 empresas.

Para responder à questão de pesquisa e atingir seus objetivos propostos, foram coletadas variáveis, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Coleta das variáveis da pesquisa

Variável	Fonte de Coleta
Dimensão Transformação Digital Inicial	Sistema ALI
Dimensão Transformação Digital Final	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A coleta das variáveis foi realizada com a intenção de verificar a evolução quantitativa do Radar da Inovação, dessa forma, o Radar Inicial foi realizado no mês de novembro de 2022 no início do acompanhamento e o Radar Final no mês de abril de 2023 após a finalização de todas as etapas do programa.

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, serão realizados os seguintes tratamentos de dados conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Tratamento de dados para alcance dos objetivos

Objetivo	Tratamento dos Dados
Verificar a evolução da dimensão de Transformação Digital e suas temáticas.	Análise dos Radares (diagnósticos) com enfoque na dimensão Transformação Digital por meio do Sistema ALI em relação as empresas que realizaram a mensuração final no Ciclo 01 do Programa ALI Produtividade na Regional de Parnaíba no Estado do Piauí.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na unidade regional de Parnaíba-PI foram acompanhadas 20 empresas, porém, destas, apenas 09 realizaram a mensuração final que ocorreu três meses após a finalização do Ciclo 1. A Tabela 1 apresenta os dados referentes a dimensão de Transformação Digital, que é composta por Digitalização Interna, Presença Digital, Gestão e Cadastro de Clientes e Uso de Dados no Processo Decisório.

Tabela 1 Radar Inicial - Dimensão Transformação Digital

Empresas	Digitalização Interna	Pre-sença Digital	Gestão e Cadastro de Clientes	Uso de Dados no Processo Decisório	Dimensão de Transformação Digital
Empresa 01	A	B	A	A	1
Empresa 02	B	B	B	B	3

Observa-se que a média total da dimensão de Transformação Digital apresenta um resultado de 2,11, estando abaixo da média do radar visto que possui uma variação entre um e cinco pontos. Das temáticas analisadas, a Gestão e Cadastro de Clientes é a que possui a menor nota, tendo 6 das notas atribuídas “A”, ou seja, não realizam o registro do cadastro dos clientes, e não possuindo nenhuma nota “C”, o que demonstra a dificuldade das MPEs em realizar o relacionamento com os clientes após efetivação da compra ou utilização dos serviços.

Por outro lado, a temática de Uso de Dados no Processo Decisório possui as notas mais altas atribuídas, tendo 3 notas “C” e 3 notas “B” o que demonstra a preocupação dos gestores em realizar a análise dos dados financeiros e operacionais no momento da tomada de decisão. Pode-se observar também que 3 empresas obtiveram nota “A”, não utilizando os dados dos sistemas existentes na tomada de decisão.

A Digitalização Interna obteve uma variação de notas entre “A” e “B”, não possuindo nenhuma nota “C”, assim pode-se observar que muitas MPEs não possuem nenhum método de gestão de estoque e processos internos, e as que possuem não realizam a alimentação dos sistemas de maneira sistemática, dando maior importância apenas as obrigações fiscais e não de controle interno.

A dimensão de Presença Digital teve suas notas atribuídas de “A” a “C”, possuindo 3 notas “A”, ou seja, empresas que não utilizam a internet e nem as redes sociais para se comunicar com o mercado/clientes e fornecedores. Possuindo 5 notas “B”, sendo empresas que realizam divulgações por meio a internet e redes sociais e apenas uma nota “C”, sendo uma empresa que pratica além da divulgação, a venda online também.

O radar final que foi realizado no mês de Abril de 2023, 3 meses após a finalização do acompanhamento, conseguiu evidenciar a evolução das

empresas que participaram do programa na dimensão de Transformação Digital, conforme apresenta a

Tabela 2 Radar Final - Dimensão Transformação Digital

Empresas	Digitalização Interna	Presença Digital	Gestão e Cadastro de Clientes	Uso de Dados no Processo Decisório	Dimensão de Transformação Digital
Empresa 01	B	C	B	B	3
Empresa 02	B	C	B	B	3
Empresa 03	C	C	C	C	5
Empresa 04	B	B	C	C	4
Empresa 05	B	B	C	C	4
Empresa 06	B	C	C	C	4
Empresa 07	B	C	A	C	3
Empresa 08	B	B	B	C	3
Empresa 09	B	B	B	B	3
Média Total					3,56

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pode-se observar que houve um aumento significativo na Dimensão de Transformação Digital, obtendo em seu radar final a nota de 3,56, dessa forma, possuindo uma evolução em todas as suas temáticas. Verifica-se que apenas duas empresas, a de número 02 e 08, continuaram com as mesmas notas na dimensão, porém a empresa 02, teve um aumento subjetivo na sua nota de Presença Digital, o que não afetou a nota geral da dimensão, mas demonstra a evolução da empresa.

A temática de Uso de Dados no Processo Decisório se manteve com maiores notas “C” atribuídas, tendo o dobro de notas do que no radar inicial, verifica-se também que não possui mais notas “A”, ou seja, todas as empresas começaram a utilizar algum mecanismo de controle financeiro, seja planilhas eletrônicas ou sistemas de gestão.

A Presença Digital também teve um aumento significativo em relação ao radar inicial, com a atribuição de cinco notas “C” e quatro notas “B”, dessa forma, é possível evidenciar que após o acompanhamento do Programa

ALI todas as empresas passaram a ter uma presença digital e algumas iniciaram até mesmo o processo de vendas online.

Na temática Gestão e Cadastro de Clientes, que era o tema com menores notas atribuídas, teve uma grande evolução no radar final, possuindo quatro notas “C” com empresas que passaram a trabalhar com sistemas informatizados de cadastros e de relacionamento com o cliente, e quatro empresas com notas “B” que iniciaram o processo de gestão de clientes mesmo que de maneira manual ou por meio da agenda do celular. Tendo apenas uma empresa com a nota atribuída “A”.

No tema Digitalização Interna, obteve-se um resultado positivo de empresas que não possuíam nenhum controle gerencial e começaram a realizá-lo, tendo inclusive uma empresa que passou da nota “A” para a nota “C”. É importante destacar que nessa temática nenhuma empresa se manteve com a nota “A” o que demonstra a evolução positiva e a preocupação dos gestores com o monitoramento de seus resultados após o acompanhamento do programa ALI.

Diante disso, pode-se observar que o acompanhamento do programa Brasil Mais ALI foi bastante efetivo e positivo na dimensão de Transformação Digital, com um aumento significativo no intervalo de apenas 7 meses. Essa evolução pode ser melhor visualizada no Gráfico 1 com a evolução por empresas e no Gráfico 2 com a evolução total da dimensão.

Gráfico 1: Evolução das empresas na Dimensão Transformação Digital

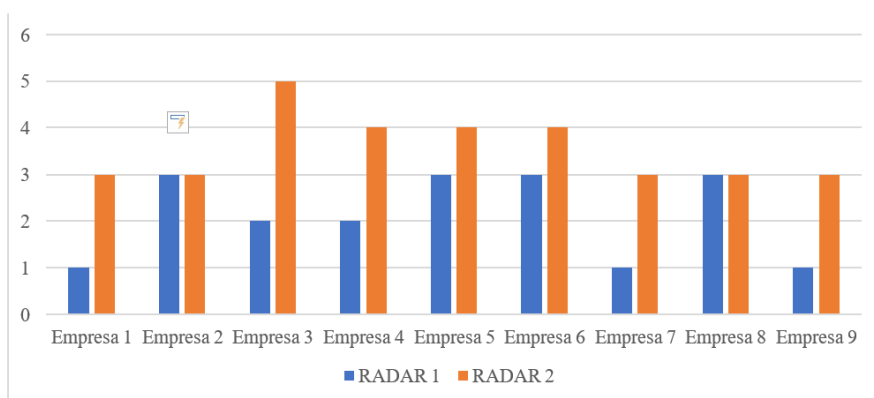
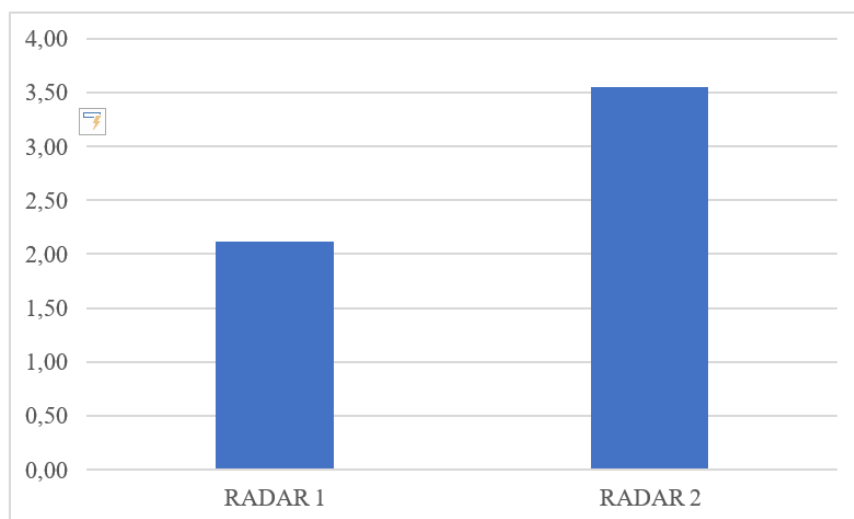


Gráfico 2: Evolução da Dimensão Transformação Digital



Portanto, é incontestável que o impacto positivo do programa Brasil Mais Produtivo se estende de maneira evidente à dimensão de Transformação Digital, conforme revelado pela análise das empresas participantes. O programa não apenas reforçou a inovação nas organizações, como também as posicionou de forma mais sólida como agentes produtivos e competitivos no mercado.

A Transformação Digital, delineada pela incorporação abrangente de tecnologias digitais nas operações empresariais, representa não apenas a implementação de ferramentas, mas uma mudança cultural e operacional fundamental nas práticas empresariais, como ressaltado por Westerman *et al.* (2011) e Hirt & Willmott (2014).

Nesse sentido, a sinergia entre as MPEs e agentes, incluindo iniciativas governamentais e programas específicos, como o Brasil Mais Produtivo ALI Produtividade, emerge como uma estratégia eficaz para transpor barreiras e facilitar a adoção de práticas digitais, conforme indicado pelo SEBRAE (2023).

Dessa forma, a conjugação desses fatores reforça a assertiva de que o Brasil Mais Produtivo desempenha um papel crucial na jornada de transformação digital das micro e pequenas empresas, consolidando-as como protagonistas inovadoras e competitivas no atual cenário empresarial.

3 CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O programa Brasil Mais Produtivo, implementado na Unidade Regional de Parnaíba-PI, evidenciou resultados expressivos na Transformação Digital de micro e

pequenas empresas (MPEs). Três meses após o Ciclo 1, a média inicial de 2,11 indicava desafios, destacando a Gestão e Cadastro de Clientes como área carente de inovação.

Durante os seis meses de acompanhamento, a utilização de métodos ágeis se revelou crucial para a evolução contínua. O radar final, com média total de 3,56, indicou avanços notáveis em todas as áreas, evidenciando a eficácia do programa.

Além disso, o programa incorporou o envio de cursos, palestras e ferramentas de inteligência artificial, fortalecendo a jornada de Transformação Digital. O Uso de Dados no Processo Decisório manteve notas elevadas, sugerindo a adoção de mecanismos de controle financeiro, enquanto a Presença Digital experimentou aumento expressivo, com todas as empresas adotando presença online e algumas ingressando nas vendas online.

A Gestão e Cadastro de Clientes evoluiu notavelmente, com a implementação de sistemas informatizados, e a Digitalização Interna registrou melhorias, evidenciando a preocupação dos gestores com o monitoramento eficiente. A sinergia entre MPEs, iniciativas governamentais e métodos ágeis se revelou como estratégia eficaz para facilitar a Transformação Digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a trajetória do grau de inovação, com foco na dimensão de Transformação Digital, nas empresas atendidas pelo programa Brasil Mais Produtivo - ALI Produtividade na Unidade Regional de Parnaíba no ciclo 01 (11/2022 a 05/2023). Os resultados revelaram uma trajetória positiva na transformação digital, com todas as temáticas da dimensão apresentando aumento durante o acompanhamento do programa. A variação geral do Radar, indo do Inicial para o Final, foi de 1,44.

Apesar da participação de apenas 9 das 20 empresas no acompanhamento final após o Ciclo 1, o monitoramento proporcionou uma visão significativa da evolução na Transformação Digital. A análise abordou aspectos

cruciais, como Digitalização Interna, Presença Digital, Gestão e Cadastro de Clientes, e Uso de Dados no Processo Decisório.

O Radar Final, realizado 3 meses após o acompanhamento, destacou um aumento significativo na Dimensão de Transformação Digital, atingindo a nota 3,56. Todas as temáticas experimentaram aumentos, ressaltando a evolução geral das empresas.

O acompanhamento do programa Brasil Mais Produtivo foi eficaz e positivo na dimensão de Transformação Digital, evidenciando um aumento significativo em apenas 6 meses de acompanhamento. A evolução é visível nos gráficos, com apenas duas empresas mantendo o nível inicial, indicando a eficácia das ações desenvolvidas durante o programa.

Em resumo, o programa Brasil Mais Produtivo teve um efeito positivo comprovado nas empresas, tornando-as mais inovadoras, produtivas e competitivas no mercado. A limitação da pesquisa foi a análise de apenas 45% das empresas do ciclo 1, devido à falta de tempo e disponibilidade das demais. Recomenda-se a continuidade dessas análises em um contexto mais amplo e com um número maior de empresas para uma compreensão mais abrangente e consistente.

REFERENCIAS

BANCO MUNDIAL (2019). **Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 2019**: A natureza mutável do trabalho. Grupo Banco Mundial.

BHARADWAJ, A., EL Sawy, OA, PAVLOU, PA e VENKATRAMAN, N. (2013). **Estratégia de negócios digitais**: Rumo a uma próxima geração de insights. MIS trimestralmente.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. Saraiva Educação SA, 2001.

FAGERBERG, J., MOWERY, DC, & NELSON, RR (2005). **O manual de inovação de Oxford**. Imprensa da Universidade de Oxford.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUPTA, A., SRINIVASAN, R., Raj, J. e RAGHUNATHAN, S. (2019). **Im-**

pacto da digitalização nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) na Índia: uma revisão. *Jornal de Gestão de Tecnologia de Manufatura*.

HANELT, A., BAUER, T. e LECHNER, C. (2016). **Ensinando novos truques a cães velhos: diferenças relacionadas à idade na procura de emprego bem-sucedida.** *Psicologia Pessoal*.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ-COLLADO, Carlos; BAPTISTA-LUCIO, Pilar. otros (2006). *Metodología de la Investigación*, v. 1, 1991.

HIRT, M. e WILLMOTT, P. (2014). **Princípios estratégicos para competir na era digital.** McKinsey trimestralmente. <https://www.linkedin.com/pulse/transforma%C3%A7%C3%A3o-digital-nas-empresasconceito-pr%C3%A1tica-e-paulo-rabelo-p2rpf/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 23/11/2023.

LINKEDIN. Rabelo, 2023. **Transformação Digital nas Empresas:** Conceito, Prática e o Papel Relevante dos ERP. Disponível em:

MALERBA, F. (2002). **Sistemas setoriais de inovação e produção.** *Política de Pesquisa*.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BÓGUS, Cláudia Maria. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saúde e sociedade**, v. 13, n. 3, p. 44-57, 2004.

OIT (2019). **Micro, pequenas e médias empresas e trabalho digno.** Organização Internacional do Trabalho.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, v. 2, 1997. SEBRAE (2020). *Brasil Mais Produtivo*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmaisprodutivo/o-que-e>. Acesso em: 23/11/2023.

SEBRAE. Sebrae, 2023. *ALI Transformação Digital*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/>

MARKETING DIGITAL: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E INOVAÇÃO

DORCIANA LIMA FERREIRA

INTRODUÇÃO

O comércio varejista de Picos, localizado no estado do Piauí, possui uma longa história de desenvolvimento e crescimento. Com o passar do tempo, o comércio varejista em Picos foi se expandindo e se diversificando, oferecendo uma variedade de produtos e serviços para a população local.

O comércio varejista de Picos também passou por momentos de crescimento e modernização, acompanhando as mudanças e as tendências do mercado, buscando melhorias com a chegada e abertura de grandes redes varejistas, e a implantação de shoppings centers na cidade, que vieram a contribuir para o fortalecimento do setor, oferecendo mais opções de compras para os consumidores.

Neste cenário, surgiu a empresa Bella Bijou, a qual veio para enriquecer ainda mais essa expansão do comércio varejista da cidade de Picos, focando em ter um atendimento diferenciado, produtos de qualidade, apresentação da loja física e dos produtos de forma padronizada e adequada, e especialmente, um enfoque na busca por melhorias no setor de marketing da empresa.

CONTEXTO

O marketing digital surgiu como uma evolução do marketing tradicional que busca interagir com os clientes pela internet. A forma tradicional foi criada para vender e distribuir produtos, mas evoluiu ao longo dos anos

para buscar uma melhor relação entre organização e consumidor. Já o digital permite aos usuários a interação online, possibilitando um melhor relacionamento entre empresa e clientes. Isso ajuda as empresas a pensarem várias ações para aumentar o número de clientes, como publicidade nas redes sociais e envio de emails com informações sobre os serviços e produtos que oferecem (Da Cruz; Da Silva, 2014).

O marketing é uma área que desperta investimentos nos negócios desde a década de 1950. Sua função principal é descobrir as necessidades do mercado e propor soluções eficazes para melhorar as vendas. Essas estratégias de marketing podem gerar mais lucros para o negócio (Boschi; Barros; Sauerbronn, 2016).

O Marketing Digital ajuda empresas a se comunicarem mais facilmente com o cliente, criando uma relação melhor, por meio da internet. Isso possibilita que, mesmo num momento corrido, o cliente possa procurar por ofertas e completar compras, e entrar em contato rapidamente com atendentes para tirar dúvidas ou fazer reclamações (Ferreira, 2018).

As empresas têm acesso à internet para serem mais eficientes e práticas. Elas usam estratégias de marketing digital para atender às necessidades dos clientes rapidamente e sem custos muito altos (Ferreira; Ferreira, 2018). O ambiente virtual traz possibilidades e facilidades para as empresas serem mais presentes nas mídias sociais, trazendo benefícios para o público e empresários. Assim, ele tem um papel importante na mudança de ações do marketing e ajuda a otimizar resultados (Marques, 2018).

Por outro lado, para entender a história do varejo, é preciso recuar até os tempos antigos, quando as primeiras formas de comércio começaram a se desenvolver. Os seres humanos, ao se estabelecerem em comunidades, perceberam a necessidade de trocar bens e serviços para atender às suas necessidades básicas.

Nesse contexto, surgiram os primeiros mercados e feiras, onde itens como alimentos, utensílios e artesanato eram trocados. Kotler e Keller (2012) argumentam que o comércio era uma atividade essencial para a sobrevivência das antigas comunidades.

Segundo Solomon (2019), à medida que as civilizações antigas prosperavam, o comércio evoluía. Os egípcios, por exemplo, desenvolveram sistemas de comércio elaborados e mercados onde produtos como especiarias, perfumes e papiros eram vendidos.

Na Grécia Antiga, os ágoras desempenhavam um papel fundamental na troca de bens e na interação social. Na Roma Antiga, os mercados eram locais vitais para a economia, e o comércio de produtos que iam desde grãos até escravos era realizado em suas praças públicas. As inovações romanas, como moedas de metal e leis comerciais, tiveram um impacto duradouro na história do varejo.

Durante a Idade Média, o comércio continuou a se desenvolver, com a ascensão das feiras medievais na Europa. Esses eventos reuniam comerciantes de diferentes regiões e eram fundamentais para a circulação de produtos e ideias. As feiras contribuíram para o crescimento das cidades medievais e para o surgimento de guildas de comerciantes. Solomon (2019) discute como as feiras medievais desempenharam um papel importante no comércio e na cultura da Idade Média.

Já a Revolução Industrial, no século XVIII e XIX, marcou uma mudança radical no varejo. Com a produção em massa, novos produtos inundaram o mercado e a urbanização criou uma demanda crescente por bens de consumo. Lojas de departamento, como a Harrods em Londres, e grandes armazéns, como os de Paris, surgiram como destinos de compra sofisticados. Kotler e Keller (2012) analisam como a Revolução Industrial afetou a disponibilidade e a variedade de produtos no mercado.

Solomon (2019) destaca a importância das lojas de departamento como um O marketing da venda a varejo é uma atividade totalmente distinta do marketing tradicional, que teve a sua formulação baseada na indústria de bens de consumo. As suas principais características de diferenciação são os tempos utilizados nos seus planos e ações, as formas de pesquisa junto ao consumidor e a comunicação. O varejo atual ainda necessita desenvolver um setor de Investigação e Desenvolvimento para competir com os novos meios de distribuição de produtos do futuro.

O século XX trouxe mudanças dramáticas no varejo, à medida que novas tecnologias e tendências moldaram o setor. Supermercados, shopping centers e cadeias de lojas se tornaram parte integrante da experiência de compra. Nos últimos anos, a ascensão do comércio eletrônico e do varejo online revolucionou ainda mais a maneira como compramos. Segundo Kotler e Keller(2012), é necessário explorar a modernização do varejo e as tendências que moldaram o setor durante o século XX.

Neste contexto, foi fundada a Bella Biju em 2016, e durante o processo de evolução, a empresa passou por mudança de endereço em abril de 2018, onde permanece localizada até os dias atuais. No último ano, a empresária sentiu a necessidade de investir no setor de marketing, visto que existia organização em boa parte da gestão da empresa que funcionava de forma harmoniosa e tranquila, pois mensurar os dados é extremamente necessário para o crescimento da empresarial.

Dessa forma, foi ofertado o Programa ALI do Sebrae para a mesma, foi visto a oportunidade de melhoria e a empresária resolveu participar do processo de inovação, onde foi detectado no diagnóstico aplicado pelo agente local de inovação, que o nível do marketing era o terceiro (medido numa escala de 1 a 5).

No início da trajetória da Bella Biju, a empresária teve que dedicar bastante tempo e disposição para organizar tudo dentro da loja física e conquistar os clientes dia a dia, tendo que abrir mão de muita coisa em 2 anos consecutivos, passando finais de semana trabalhando com o intuito de obter melhores resultados pessoais e profissionais, além da abertura de uma filial da loja em Timon – MA, que fica localizada no shopping Cocais. Nesse sentido, o setor do marketing passou a necessitar de mais atenção e desenvolvimento, e com a contribuição do Sebrae, foi possível ampliar a visão do marketing, buscar mais conhecimento, conseguir ofertar para mais clientes, ampliando o público-alvo e a fidelização da clientela.

DILEMA

A empresa Bella Biju necessitava de ampliação e reconhecimento dos clientes no setor do marketing, por isso surgiu o seguinte dilema: Como ter resultados no marketing tendo qualidade nas divulgações e mais confiabilidade nos produtos ofertados?

SOLUÇÃO DO DILEMA

Em fevereiro de 2023, o Programa ALI entrou na empresa Bella Biju, Neste período, começaram os trabalhos através da aplicação do diagnóstico, afim de entender um pouco sobre o atual estado da empresa, conhecer a história e trajetória, assim, foi finalizado a primeira etapa do processo do

Programa ALI do Sebrae, com alguns pontos a serem melhorados e ajustados, os quais foram destacados pela empresária Mayane Araújo. A segunda etapa veio para listar os problemas e priorizar um, com o intuito de buscar ideias de soluções e sugestões de melhorias, e foi assim que o Marketing foi mencionado pela empresária como sua escolha e busca por melhores resultados.

A terceira e quarta etapas foram eventos coletivos que trouxeram esclarecimentos sobre as etapas anteriores e sobre a quinta etapa, que por sua vez, foi realizada com algumas sugestões, e inicialmente foi sugerido a confecção de um cronograma de postagens nas redes sociais, no decorrer das etapas foram sugeridas outras mudanças, também acatadas pela gestora, que foram modificações no formato das postagens, a contratação de influenciadores digitais e a vinculação da sua imagem pessoal à imagem da empresa, o que deu um resultado favorável e deixou a empresária bastante satisfeita. A etapa seis foi realizada para monitorar e evidenciar o protótipo da etapa cinco. Já a etapa sete foi realizada para registrar todo o monitoramento da implantação do protótipo e soluções aplicadas durante todo o processo do Programa ALI do Sebrae. Vale ressaltar, que os demais problemas citados foram registrados no plano de ação e atualizados a cada realização das etapas, afim de buscar soluções para o maior número de problemas citados pela empresária na etapa 2.

A etapa 8 foi mais um evento coletivo e para finalizar temos a etapa nove, composta por uma aplicação do mesmo diagnóstico da etapa um, afim de ter um comparativo de todo o processo de acompanhamento do agente na empresa, e uma forma de dar um feedback para a empresária sobre o crescimento, evolução e melhorias da empresa.

Dessa maneira, pode ser observado que o Marketing saiu do nível 3 e evoluiu para o nível 4, como é mostrado abaixo; trazendo um resultado efetivo dentro do que foi trabalhado durante 6 meses do processo, figura 1.

Figura 1: Comparativo do Diagnóstico Inicial (traços azuis) e Diagnóstico Final (traços roxos)

ALI produtividade

SEBRAE

Resultado do radar inicial

Data de preenchimento: 08/11/2023

MARCELO CORDEIRO DIAS



Fonte: Sistema ALI (2024)

Na imagem acima, é mostrado a evolução da empresa durante o processo de acompanhamento e suporte do agente local de inovação do Programa ALI na empresa Bella Biju, sendo possível analisar e perceber a necessidade e importância de realizar o diagnóstico para obter a mensuração dos resultados iniciais e finais. Além disso, foi sugerido que a empresária continuasse realizando o plano de ação de forma mensal, pois é uma maneira de registrar cada passo da evolução empresarial e perceber o crescimento a cada atualização, podendo visualizar as atividades em execução e forma como as mesmas são executadas.

Inicialmente, foi detectado que não existia organização na confecção das postagens nas redes sociais, visto isso, foi sugerido à empresária que a mesma confeccionasse uma tabela com a ordem das postagens semanais e montasse um cronograma semanal, que poderia sofrer alterações de acordo com a necessidade, porém o ideal é que todos os domingos a empresária pudesse definir o que seria feito durante a semana nas redes sociais, com o intuito de perder menos tempo e analisar o que seria interessante

mostrar e postar aos clientes, tendo um planejamento prévio e organizado com excelência e cautela.

A empresária não tinha disponibilidade de espaço adequado na loja física para fazer as fotos para as devidas postagens nas redes sociais, então foi sugerido que a mesma realizasse as fotos em outro local. Dessa forma, foi analisado e verificado que a residência da empresária seria o local mais viável para realizar mais essa tarefa. Assim, todas as vezes que havia a necessidade de ter novidades nas redes sociais, a empresária acrescentava no cronograma de postagens o que iria ser feito durante a semana, selecionava todos os produtos que iriam ser registrados e realizava a confecção de fotos e vídeos em sua casa, tendo mais qualidade e tempo para buscar melhores resultados. Dessa forma, foi sugerido que fosse verificada a possibilidade de contratação de influenciadores para realizar algumas ações para a empresa, o que deu um resultado maravilhoso, engajando e surpreendendo cada vez mais a clientela. Além disso, também foi sugerido que a empresária vinculasse a sua imagem pessoal à imagem da empresa, a mesma analisou a viabilidade e resolveu abraçar mais esse desafio, que era realizar alguns vídeos usando os produtos que são vendidos na empresa.

PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A empresária contou com a parceria do Programa Brasil Mais Produtivo - Sebrae, que proporcionou a implantação de várias soluções, com o auxílio da metodologia e das ferramentas do programa, como também do acompanhamento dado pelo Agente Local de Inovação do Sebrae, e a mesma ressaltou a importância de obter mais informações e trocar experiências com outros empresários participantes nos eventos coletivos, de forma a contribuir para o crescimento e desenvolvimento, assim como, enriquecimento do conhecimento adquirido e vivência do Projeto.

Durante o processo de acompanhamento, a empresária Mayane, utilizou o ambiente disponível da sua empresa e da sua residência para ampliar a inovação nas divulgações, onde aconteceram a elaboração de novas postagens criativas e dinâmicas, sempre com o intuito de aumentar seu público-alvo e fidelizar o maior número de clientes.

Segundo a avaliação da empresária, para as soluções trazidas para o seu negócio através do Programa ALI, numa escala de 0 a 10, a nota foi 9, onde a empresária viu sua produtividade evoluir, as suas postagens terem mais qualidade e retorno, além da oferta de produtos mais direcionada, e conquistou mais clientes com essa abordagem. Sendo, as parcerias estabelecidas durante o programa essenciais para a expansão de sua empresa na área do Marketing.

Atualmente, a empresária incentiva outros empreendedores a buscar apoio e capacitação para impulsionar seus negócios e alcançar o sucesso almejado. Ela agradece ao Programa ALI - Sebrae, ao agente local de inovação que realizou o acompanhamento e suporte, e a todos os parceiros envolvidos por proporcionarem a oportunidade de transformar seu negócio e obter resultados positivos, que foram os influenciadores digitais, sua equipe e seu esposo Marcelo.

CONCLUSÃO

Diante do exposto, podemos notar como a necessidade de ter mais representatividade nas redes sociais e ter outros formatos de publicações pode ser inovador para a empresa, além de manter a organização do cronograma de postagens e definir sempre as ações e divulgações com planejamento prévio. Nesse contexto, a intenção de expandir cada vez mais e obter resultados favoráveis durante o processo eram necessários e viável na visão da empresária, que conseguiu visualizar o crescimento, executar as melhorias e analisar junto ao agente local de inovação, como todas as ações foram essenciais.

O desafio foi cumprido com a evolução diária, semanal e mensal em cada postagem, que renderam resultados magníficos, e a empresária adotou várias mudanças para a Bella Biju na rotina da empresa. Assim, foi deduzido que a contratação de influenciadores para a realização de campanhas e ações da empresa foi satisfatório para a empresária, dando o retorno esperado, e a manutenção na confecção de cronogramas para as realizações dessas ações de maneira organizada e planejada. A empresária também ficou bastante satisfeita com a vinculação da imagem pessoal à imagem da profissional, entre outras mudanças inovadoras, necessárias e que deram retorno positivo ao negócio, que darão sequência ao crescimento da Bella

Biju, trazendo reconhecimento na cidade de Picos PI e mais clientes fidelizados para a empresa.

REFERÊNCIAS

BOSCHI, M.R; BARROS, D.F; SAUERBRONN, J.F.R. A introdução da disciplina de marketing no Brasil: “uma linguagem que nos une”. Rev. Estudos organizacionais e sociedade, 2016.

FERREIRA, João Batista; FERREIRA, Maicon Figueiredo. A utilização do marketing digital em uma empresa prestadora de serviços. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 2018.

DA CRUZ, Cleide Ane Barbosa; DA SILVA, Lângesson Lopes. Marketing digital: marketing para o novo milênio. Revista científica do ITPAC, p. 7, 2014. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. Pearson, 2012.

SOLOMON, Michael R. O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo. 12. ed. Bookman, 2019.

WIKIPÉDIA. Varejo. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Varejo>. Acesso em: 03 de setembro de 2023.

A EVOLUÇÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS EM EMPRESAS DE TERESINA-PI ATENDIDAS PELO PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO

EMANUELE DELMONDES MARTINS DE LIMA

1 INTRODUÇÃO

No primeiro semestre de 2023, foram abertas mais de 2,7 milhões de novas empresas no Brasil, onde 93,7% destas são Micro e Pequenas Empresas - MPE's (Brasil, 2023a) que, juntas, geram 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Essas empresas desempenham um importante papel socioeconômico na Economia através da geração de emprego e renda (Telles et al., 2019). Em 2022, 72% dos empregos criados no país estavam concentrados nesse segmento (Sebrae, 2023a).

Segundo dados levantados pelo Sebrae (2023a), o Piauí acompanha o movimento crescente de abertura de empresas, tendo fechado o primeiro quadrimestre de 2023 com um saldo positivo de 4999 novas aberturas. Entre os anos de 2018 e 2021, o estado figura como um dos que tiveram a menor taxa de mortalidade de empresas, em torno de 22%.

Apesar de possuir uma das menores taxas de mortalidade do país, ainda é considerado alto o número de empresas que não conseguem se firmar no mercado por mais de 5 anos. Entre os principais fatores apontados, estão: pouco preparo pessoal, planejamento de negócio deficiente, gestão de negócio deficiente e problemas no ambiente ocasionados pela pandemia (Sebrae, 2023a; Santos; Lima; Carvalho, 2018; Gonçalves; Dias, 2016). Albuquerque et al. (2022) também apontaram fatores financeiros e dificuldade de acesso a financiamento como fatores que dificultam a sobrevivência das empresas.

Por outro lado, Steingraber (2018) considera o incentivo à inovação como uma política pública eficiente para combater a mortalidade das MPE's, principalmente por envolver uma cooperação entre atores institucionais, como governo e universidades. Ferreira et al. (2012) constataram uma associação entre a inovação e a mortalidade das empresas ao verificar que, em seus estudos, 34% das empresas que sobreviveram mais de 3 anos possuíam alguma inovação em seu produto.

A inovação não está necessariamente ligada a um produto novo ou a uma nova tecnologia. Ela também pode estar ligada a questões organizacionais e gerenciais que incluem: introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, implantação de técnicas de gerenciamento avançado, implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas (OCDE, 2005). Dessa forma, a inovação também surge como uma medida para solucionar problemas de controles gerenciais tão citados pelos empresários.

Como forma de aproximar a inovação às MPE's brasileiras, foi criado o Programa Brasil Mais Produtivo coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento

Industrial (ABDI), o Sebrae e o Senai. Através do programa, as MPE's são diagnosticadas, recebem orientação e acompanhamento dos Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae para melhoria da produtividade, envolvendo práticas gerenciais e transformação digital (Brasil, 2023b).

No Piauí, o programa realizou o seu Ciclo 1 na modalidade Produtividade entre os meses de setembro de 2022 e abril de 2023, atendendo as empresas das regionais de Bom Jesus, Floriano, Parnaíba, Picos e Teresina. Como ferramenta da metodologia, foi aplicado o Radar de Inovação no início e no final do acompanhamento para cada uma das empresas. O radar contempla as seguintes dimensões: Controles Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG - Ambiental, Social e Governança (Sebrae, 2022).

Diante da importância dos controles gerenciais para a sobrevivência das empresas, o presente artigo tem como objetivo geral analisar a evolução da dimensão Controle Gerencial por meio do Radar de Inovação aplicado em MPE's atendidas pelo Programa Brasil Mais Produtivo na regional de Teresina-PI.

Simultaneamente, pretende-se atingir os objetivos específicos de investigar, dentro dos controles gerenciais, a variação na quantidade de indicadores monitorados pelas

MPE's; identificar padrões entre as empresas e apontar oportunidades de melhorias que possam contribuir positivamente para a inovação nas empresas analisadas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DE LITERATURA OU REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO - ALI PRODUTIVIDADE

O Brasil Mais Produtivo é um programa que, desde 2016, já atendeu mais de 100 mil empresas brasileiras, possuindo como modalidades: Produtividade, Transformação Digital, Rural, Educação Empreendedora, Indicações Geográficas e Ecossistema (Brasil, 2023c).

Especificamente na modalidade Produtividade, seu objetivo é ajudar MPE's a aumentar a produtividade e a competitividade através da adoção de melhorias de gestão e soluções digitais de rápida implementação, baixo custo e alto impacto, com foco no aumento do faturamento e na redução dos custos (Sebrae, 2023b).

O programa é implementado na empresa por meio de um Agente Local de Inovação (ALI) que fará o acompanhamento personalizado e subsidiado durante 6 meses.

Segundo o Guia Metodológico - ALI Produtividade (2022), o Programa está dividido nas seguintes etapas:

- Etapa 0 - Conhecendo a jornada de produtividade: sensibilizar os empresários para adesão ao projeto;
- Etapa 1 - Iniciando a jornada: aplicar o Radar de Inovação e entregar a sua devolutiva;
- Etapa 2 - Mapeando os desafios e soluções: priorizar o problema de maior impacto na produtividade da empresa e identificar ideias de soluções;
- Etapa 3 - Conhecendo os indicadores: sensibilizar o empresário acerca da importância da gestão por meio de indicadores de desempenho;

- Etapa 4 - Conhecendo as formas de testagem: orientar o empresário acerca do protótipo da solução, testagem e validação;
- Etapa 5 - Criando e testando o protótipo: desenvolver o roteiro da construção do protótipo que será testado, validado e implementado; realizar a medição inicial do indicador de desempenho de produtividade;
- Etapa 6 - Planejando a implantação: elaborar o plano de implementação da solução validade;
- Etapa 7 - Avaliando a implantação: avaliar a implementação da solução;
- Etapa 8 - Finalizando a jornada: encerrar a jornada e avaliar o percurso do empresário;
- Etapa 9 - Medindo os resultados: realizar a medição final do indicador de produtividade e aplicar o Radar de Inovação final, apresentando sua devolutiva.

Das 09 etapas, as etapas 3, 4 e 8 são realizadas de forma coletiva, possibilitando uma maior interação entre os empresários. As demais acontecem de forma individual e personalizada com cada empresário participante e sua equipe.

Desde o início de sua implementação, o programa tem acumulado resultados notáveis. A produtividade das empresas aumentou significativamente, atingindo uma média entre 24% e 42%. Esse avanço foi possível graças à orientação de consultorias especializadas e à disponibilidade de outros serviços fornecidos pelo Sebrae e seus parceiros, que visam aprimorar os processos das empresas (Sebrae, 2023b).

2.1.2 RADAR DE INOVAÇÃO

O Radar de Inovação é uma ferramenta utilizada pela Metodologia do Programa Brasil Mais Produtivo aplicado pelo Agente Local de Inovação nas empresas atendidas.

O Radar é aplicado em 2 momentos (Etapa 1 e Etapa 9) e é composto por 24 questões a serem respondidas, contemplando 6 dimensões (Sebrae, 2022):

- Controles Gerenciais: questões acerca do monitoramento de resultados através de indicadores de desempenho, compartilhamento dos dados dos indicadores, metas e controle de custos e faturamento;

- Gestão das Operações: questões acerca da padronização de atividades na empresa, controle de estoque, controle de qualidade e bonificação de colaboradores;
- Gestão de Marketing: questões acerca da precificação de produtos, pesquisa de satisfação de clientes, conhecimento sobre necessidade dos clientes e tendências do mercado, realização de ações de divulgação de promoções;
- Práticas de Inovação: questões acerca de realização de atividades de uma nova forma pelos funcionários, inovação em processos e produtos, entrada em novo nicho e/ou mercado;
- Transformação Digital: questões acerca sobre o método utilizado para gestão, uso da Internet e redes sociais, organização e cadastro dos clientes, utilização de dados do sistema para tomada de decisões;
- ESG - Ambiental, Social e Governança: questões acerca de boas práticas para evitar desperdício de recursos, priorização de materiais ecorresponsáveis, mecanismos e ferramentas para proteção de dados dos clientes de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), canal de comunicação com clientes e colaboradores para sugestão de melhorias.

Conforme o Guia Metodológico - ALI Produtividade (2022), cada questão possui 3 opções de resposta que são pontuadas da seguinte maneira:

- a: 0 ponto;
- b: 1 ponto;
- c: 2 pontos;

Em seguida, o Sistema faz a contagem de pontos em cada dimensão, estabelecendo como resultado o nível de maturidade da empresa em cada uma delas, conforme Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Nível de maturidade de acordo com pontuação por dimensão

Nível	Quant. Pontos por Dimensão
1	0 a 1 ponto
2	2 a 3 pontos
3	4 a 5 pontos
4	6 a 7 pontos
5	8 pontos

Fonte: Adaptado de Sebrae (2022)

Após a contagem da pontuação, é gerada uma devolutiva contendo um gráfico em teia (Figura 1):

Figura 1 - Exemplo de gráfico do Grau de Maturidade



Fonte: Sebrae (2022)

O grau de maturidade permite ao gestor e ao agente refletir sobre a situação atual da empresa e buscar ferramentas para elevar os índices e evoluir na jornada. Essa evolução poderá ser verificada na reaplicação do Radar na Etapa 9, onde os gráficos serão sobrepostos e será verificado o quanto a empresa conseguiu melhorar durante a jornada de acompanhamento pelo programa.

2.1.3 DIMENSÃO: CONTROLES GERENCIAIS

O Controle, como uma das funções da Administração, envolve a supervisão atenta dos processos para assegurar a obtenção dos resultados desejados. Esse acompanhamento utiliza métricas e dados para identificar tanto falhas quanto sucessos, com o intuito de propor melhorias. Tais métricas derivam de indicadores, que podem assumir formas qualitativas ou quantitativas (Gomes, 2023).

Diante disso, o Radar de Inovação (Sebrae, 2022) investiga a situação dos controles gerenciais da empresa através dos seguintes temas:

- Monitoramento dos resultados por meio de indicadores de desempenho - Indicadores de desempenho medem quantitativa ou qualitativamente o progresso com relação a metas, objetivos ou padrões predefinidos, permitindo a avaliação e o monitoramento por parte da empresa. Para otimizar o desempenho empresarial, é fundamental estabelecer métodos de gestão que incluam a análise de índices adequados a cada propósito, garantindo confiabilidade nas entregas. A elaboração e gestão de indicadores de desempenho podem ser direcionadas para acompanhar a evolução dos resultados definidos nas fases estratégicas, utilizando métricas como referência para tomada de decisões e criação de estratégias mais eficientes;

- Compartilhamento dos dados indicadores - É imprescindível que os gestores possuam um conhecimento abrangente dos indicadores de desempenho e que esses indicadores sejam aplicados junto a ferramentas para facilitar as tomadas de decisões. É recomendado que os resultados dos indicadores monitorados sejam compartilhados com toda a equipe, promovendo assim um engajamento mais amplo e ampliando as chances de alcançar resultados superiores;

- Definição de metas para os indicadores - É crucial estabelecer metas para avaliar se os objetivos estão sendo alcançados. A empresa deve definir metas específicas para os indicadores de desempenho alinhadas aos seus objetivos e deve realizar análises periódicas dos resultados;

- Registro mensal de dados de faturamento e custos da empresa - Monitorar as informações de faturamento e custos são fundamentais para administrar de forma eficaz as operações. A gestão e avaliação de dados de entradas e saídas de recursos têm o potencial de revelar lucro ou prejuízo. O domínio completo dessas informações é essencial para aprimorar os resultados globais do negócio.

O estabelecimento de um controle gerencial eficaz é crucial para promover um desenvolvimento interno eficiente em uma empresa. Por meio desse controle, é possível identificar de forma precisa como transcorre a rotina diária da empresa e avaliar sua situação ao longo do tempo (Morais; Oliveira, 2015).

Motta e Almeida (2019) verificaram em seu estudo que, após a implementação de ferramentas de controle, foi possível visualizar o desempenho da empresa. Com os dados gerados a partir destas, os gerentes conseguiram analisar possíveis investimentos em processos e produtos.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (OU METODOLOGIA)

A presente pesquisa assume uma natureza descritiva, combinando abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados foram obtidos por meio de diagnósticos disponibilizados durante os atendimentos, seguindo a metodologia oficial do programa fornecida pelo Sebrae/NA. As informações necessárias para preenchimento do radar de inovação foram coletadas em duas fases distintas: na etapa inicial e final do programa. Como resultado, foram gerados diagnósticos iniciais e finais, proporcionando reflexões sobre os avanços, desafios e dificuldades enfrentados pelas empresas analisadas.

Esta pesquisa concentra-se na análise da dimensão de Controles Gerenciais do radar de inovação. Essa dimensão aborda questões relacionadas ao monitoramento de resultados por meio de indicadores de desempenho, investigando quem tem acesso aos dados dos indicadores, se existem metas definidas e se a empresa mantém registros detalhados de faturamento e custos mensais, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Controles Gerenciais: Questões

Radar de Inovação - Dimensão: Controles Gerenciais
Questão 1 - Sua empresa monitora os resultados por meio de indicadores de desempenho?
a. Não monitora.
b. Sim, monitora 1 a 2 indicadores.
c. Sim, monitora 3 ou mais indicadores.
Questão 2 - Quais são as pessoas que têm conhecimento desses indicadores?
a. Só os gestores.
b. Os gestores e mais uma ou duas pessoas da empresa.
c. A maioria dos funcionários.
Questão 3 - Os indicadores possuem metas definidas?
a. Não
b. Há metas para alguns indicadores.
Questão 3 - Os indicadores possuem metas definidas?
c. Sim, para todos os indicadores monitorados.
Questão 4 - Você possui os dados de faturamento e custos mensal da sua empresa?
a. Não.
b. Sei quanto faturei e quanto gastei, mas não tenho detalhado.
c. Sim, tenho total controle do faturamento e dos custos da minha empresa.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2022)

Cada questão possui 3 alternativas para serem escolhidas pelos empresários. As questões 2 e 3 só são respondidas caso a 1 possua b ou c como resposta. A partir das alternativas selecionadas, uma nota é atribuída entre 1 a 5 para a dimensão.

O Radar também possui espaço para justificativas, onde podem ser dadas explicações para a escolha de determinada alternativa.

A amostra da pesquisa é composta por 16 empresas que concluíram o Ciclo 1 do Programa Brasil Mais Produtivo entre os anos de 2022 e 2023, na cidade de Teresina-PI. Essas empresas são dos setores de comércio e serviços e concluíram todas as etapas da jornada de produtividade.

O Radar de Inovação foi aplicado durante as reuniões individuais com os empresários em dois momentos: o inicial na Etapa 01 do Programa no mês de setembro de 2022, e a final na Etapa 9 no mês de abril de 2023. As perguntas foram realizadas de forma oral e as respostas espontâneas dos empresários foram registradas no Sistema ALI de acompanhamento para posterior geração dos diagnósticos.

A análise foi feita a partir dos diagnósticos dos Radares de Inovação gravados no Sistema ALI. Os dados foram exportados e tabulados em gráficos e tabelas através do software Microsoft Excel para serem analisados com enfoque na dimensão dos Controles Gerenciais.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta as respostas dos empresários às 4 perguntas referentes à dimensão Controles Gerenciais do Radar de Inovação Inicial durante a Etapa 1 do Programa Brasil Mais Produtivo, realizada entre os meses de setembro e outubro de 2022.

Tabela 2 – Radar Inicial - Controles Gerenciais

Empresa	Indicadores de desempenho	Acesso aos indicadores	Metas para indicadores	Registro de fat. e custo mensal	Controles Gerenciais
A	a	-	-	c	2
B	b	a	b	c	3
C	a	-	-	b	1
D	b	b	b	b	3
Empresa	Indicadores de desempenho	Acessos aos indicadores	Metas para indicadores	Registro de fat. e custo mensal	Controles Gerenciais
E	b	a	a	c	2
F	a	-	-	a	1
G	b	b	a	c	3
H	c	b	a	b	3
I	c	b	b	b	3
J	a	-	-	a	1
K	b	a	a	a	1
L	a	-	-	a	1
M	b	b	a	b	2
N	b	a	a	b	2
O	b	a	b	c	3
P	b	b	b	b	3
Média					2,13

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A segunda coluna da tabela refere-se à questão sobre monitoramento de resultados através de indicadores de desempenho. Observa-se que 5 empresas (31,25%) afirmaram não monitorar. A falta de indicadores é prejudicial às empresas porque as decisões são tomadas baseadas em suposições. Sem um monitoramento adequado, há dificuldade em identificar pontos de melhoria (Sebrae, 2022).

Um total de 9 empresas (56,25%) responderam que monitoram 1 ou 2 indicadores, apresentando em suas justificativas principalmente a lucratividade, número de vendas mensais e ticket médio. Essa ação demonstra uma preocupação dos gestores em monitorar seus resultados, mas ainda é um número insuficiente de indicadores para que se tenha uma visão de todos os setores da empresa (Sebrae, 2022).

Apenas 2 empresas (12,5%) relataram monitorar 3 ou mais indicadores. Essa seria a resposta ideal, mas observa-se que o monitoramento por indicadores não é uma preocupação da maioria das empresas no momento da aplicação do Radar de Inovação Inicial.

Em seu estudo, Sobrinho Neto et al. (2023) verificou que, de um total 20 empresas analisadas no Rio Grande do Norte, apenas 2 relataram analisar demonstrações contábeis por meio de indicadores, reforçando a dificuldade das MPE's em utilizá-los.

A terceira coluna da Tabela 2 refere-se ao questionamento sobre quem na empresa tem conhecimento sobre os dados dos indicadores. As 5 empresas que não monitoravam indicadores ficaram desobrigadas a responder a questão. Sobre as demais, 5 empresas (45,45%) reconheceram que apenas os gestores possuem acesso – o que é importante, já que esses dados podem servir de ferramenta para investigação de problemas e busca de soluções, mas o ideal seria também compartilhar com a equipe para incentivar o engajamento (Sebrae, 2022) – decisão não considerada por nenhuma das empresas. A melhor situação é a das 6 empresas (54,55%) que compartilham seus dados com mais uma pessoa, geralmente um gerente ou um contador.

A quarta coluna da Tabela 2 refere-se à questão sobre haver ou não metas definidas para os indicadores. Sobre as empresas que possuíam algum indicador naquele momento, 6 (54,55%) afirmaram não possuir metas definidas e 5 (45,45%) afirmaram possuir metas definidas para alguns indicadores. A existência de indicadores por si só não é suficiente para guiar a empresa para bons resultados. É importante estabelecer metas para todos os indicadores para que possam ser monitorados e avaliados periodicamente a fim de atingir os objetivos desejados (Sebrae, 2022).

Quando perguntado se a empresa possui dados de faturamento e custo mensal, 4 empresas (25%) afirmaram não possuir. Dessa forma, elas não conseguem indicar se possuem resultados positivos ou negativos e, por consequência, terão dificuldade em melhorar seus resultados (Sebrae, 2022). As demais empresas afirmaram possuir algum tipo de dado registrado, entretanto 7 (43,75%) relataram não tê-los de forma detalhada e apenas 4 empresas (31,25%) possuem total controle sobre seus custos e faturamento mensal.

Ao somar a pontuação referente a cada resposta escolhida, tem-se o grau de maturidade da empresa na dimensão Controles Gerenciais. A média para o Radar de Inovação inicial foi de 2,13, numa escala que varia de 1 a 5. Nenhuma empresa atingiu grau maior do que 3.

No ano de 2023, durante a Etapa 9, o Radar de Inovação foi reaplicado nas empresas que concluíram a metodologia. A Tabela 3 apresenta as respostas dos empresários às 4 perguntas referentes à dimensão Controles Gerenciais no Radar de Inovação Final.

Tabela 3 – Radar Final - Controles Gerenciais

Empresa	Indicadores de desempenho	Acesso aos indicadores	Metas para indicadores	Registro de fat. e custo mensal	Controles Gerenciais
A	a	-	-	c	2
B	b	a	b	c	3
C	b	a	a	b	2
D	b	b	b	b	3
E	b	b	a	c	3
F	b	a	a	b	2
G	c	c	a	c	4
H	c	b	b	c	4
I	c	b	b	c	4
J	b	a	b	b	2
Empresa	Indicadores de desempenho	Acesso aos indicadores	Metas para indicadores	Registro de fat. e custo mensal	Controles Gerenciais
K	b	a	b	b	2
L	b	a	a	c	2
M	b	b	a	b	2
N	c	a	a	c	3
O	c	c	b	c	4
P	b	b	b	b	3
Média					2,81

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme a Tabela 3, verifica-se uma diminuição significativa no número de empresas que não monitora indicadores de desempenho – apenas 1 empresa (6,25%) não evoluiu nessa questão após o encerramento do ciclo.

Referente àquelas que monitoravam entre 1 a 2 indicadores, 6 empresas não apresentaram mudanças e somaram-se às outras 4 que passaram a monitorar algum tipo de indicador, totalizando 10 empresas (62,5%).

O número de empresas que passaram a monitorar 3 ou mais indicadores teve um aumento expressivo quando relacionado ao Radar Inicial – 5 empresas escolheram essa alternativa (31,25%).

Sobre a questão de acesso aos indicadores, apenas uma única empresa que não evoluiu na questão 1 ficou desobrigada de dar uma resposta. Considerando aquelas que responderam, 7 empresas (46,67%) mantêm os dados apenas entre os gestores, 6 empresas (40%) compartilham com mais uma pessoa e 2 empresas (13,33%) passaram a compartilhar os dados com a maioria dos funcionários.

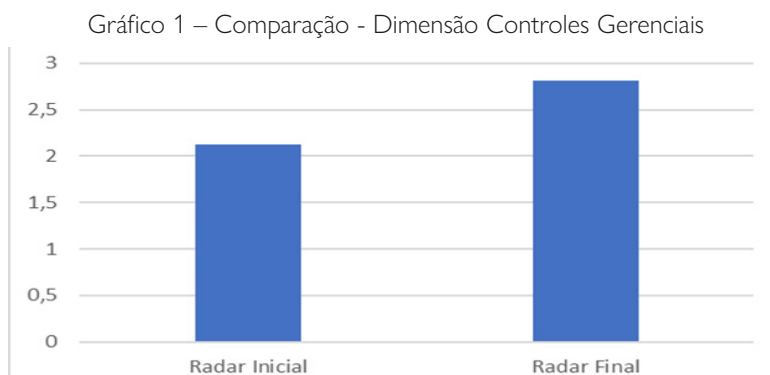
Acerca da questão sobre o estabelecimento de metas para indicadores, novamente apenas a empresa A não evoluiu. Avaliando apenas as respondentes, 7 empresas (46,67%) não estabelecem metas para seus indicadores, enquanto 8 (53,33%) estabelecem metas para alguns indicadores. Nenhuma empresa evoluiu para estabelecimento de metas para todos os indicadores.

Moura et al. (2020) encontraram resultados parecidos ao verificar o uso de indicadores de desempenho em 20 MPE's através do uso de um questionário. Nesse estudo, constataram que 69% das empresas utilizavam algum indicador e 77% relataram possuir metas.

Sobre o registro de faturamento e custo mensal, houve uma evolução e todas as empresas relataram possuir os dados, mas 7 delas (43,75%) não sabia detalhadamente o quanto gasta e o quanto fatura. As demais 8 empresas (56,25%) possuem total controle de seus dados.

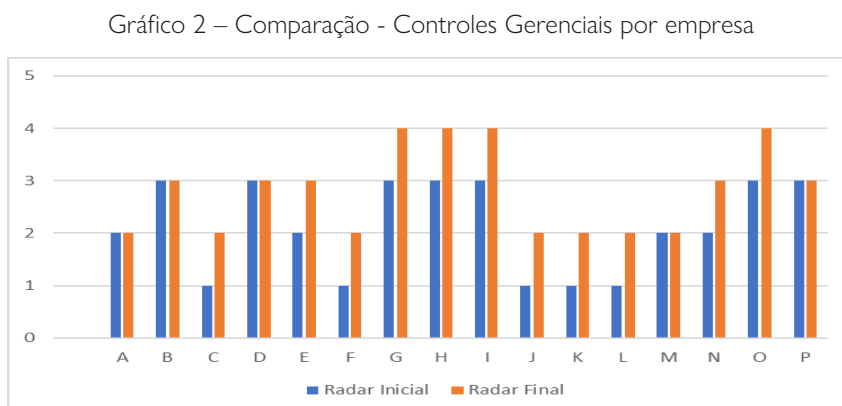
Morais e Oliveira (2015) ao analisarem empresas contábeis na cidade de Caicó – RN, observaram que 57,14% dos empresários alegam existir controle gerencial, porém 92,86% alegam necessitar de melhorias nesses controles. Cardim e Rocha (2023) concluíram através de seus estudos bibliográficos que, para uma empresa aprimorar seus processos e prever resultados, é crucial haver planejamento financeiro e uso da contabilidade gerencial.

A média do grau de maturidade final em Controles Gerenciais foi de 2,81. O Gráfico 1 faz um comparativo entre os dois momentos analisados. Comparando com o resultado do Radar de Inovação inicial, verifica-se um aumento de 31,92% na média geral do grau de maturidade das empresas.



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Realizando uma análise individual da evolução do grau de maturidade de cada empresa, verifica-se que as empresas A, B, D, M e P mantiveram seu grau de maturidade na dimensão de Controles Gerenciais durante a jornada do Programa Brasil Mais Produtivo. As demais empresas conseguiram evoluir 1 ponto em seu grau de maturidade. As empresas G, H, I e O conseguiram atingir grau de maturidade 4 no Radar Final. O Gráfico 2 ilustra a evolução de todas as empresas.



Elaborado pela autora (2023)

Alves et al. (2019) já haviam verificado que o controle de dados financeiros em MPE's ainda não é satisfatório. Na pesquisa, aplicaram questionário a 7 gestores no município de Serra-ES e a maioria das empresas afirmou realizar esse tipo de controle apenas para atender exigências fiscais. Ao tempo em que, Souza et al. (2021) confirmam em seu estudo que a utilização de artefatos de controle gerencial ainda é vista como um grande desafio a ser enfrentado pelas MPE's.

3 CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Diante dos resultados apresentados neste estudo, fica evidente que as empresas participantes passaram por uma transformação significativa em suas práticas de monitoramento e gestão de indicadores. A análise das respostas obtidas nas etapas iniciais e finais revela um movimento positivo em direção à adoção de práticas mais maduras e eficazes.

Desde a Etapa 01, a necessidade de fornecer dados de faturamento e custo mensal para o cálculo do indicador de produtividade contribuiu para sensibilizar as empresas sobre a importância dessas informações. Esse requisito incentivou as empresas a iniciar o registro detalhado de dados, um passo crucial para o desenvolvimento de uma gestão mais assertiva. Simultaneamente, foram apresentadas ferramentas disponibilizadas gratuitamente pelo Sebrae, como planilhas e cursos na área financeira.

A palestra sobre indicadores de desempenho realizada durante a Etapa 3 desempenhou um papel fundamental ao destacar a relevância dessas métricas para a saúde e crescimento da empresa.

A utilização de ferramentas inovadoras, como planos de ação e a apresentação de metas SMART durante o programa foram elementos-chave para o estabelecimento de metas mais claras e alcançáveis.

Ao analisar a média do grau de maturidade final em Controles Gerenciais, que atingiu 2,81 em comparação com 2,13 no início, evidencia-se um progresso de 31,92%. Essa melhoria reflete não apenas na média geral, mas também na evolução individual de diversas empresas, algumas atingindo níveis de maturidade consideráveis.

Esses resultados apontam para a eficácia do Programa Brasil Mais Produtivo na promoção da conscientização e implementação de práticas mais avançadas de Controles Gerenciais nas MPE's. Contudo, os desafios ainda persistem, conforme indicado por estudos anteriores, destacando a necessidade contínua de apoio e aprimoramento nessa área para impulsionar o crescimento e a inovação das MPE's.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados obtidos ao longo desta pesquisa, destaca-se a importância do Programa Brasil Mais Produtivo na promoção de melhorias nas práticas de Controles Gerenciais em MPE's. O aumento de 31,92% na média do grau de maturidade ao final do programa sugere que as ações inovadoras implementadas tiveram impacto positivo na conscientização e implementação de práticas mais eficazes.

No entanto, é necessário reconhecer as limitações desta pesquisa. A amostra composta por apenas 16 empresas, provenientes de diferentes setores, apresenta um desafio na realização de análises mais precisas correlacionando práticas específicas com resultados. A diversidade de setores dificulta generalizações e destaca a necessidade de estudos mais abrangentes para compreender as particularidades de cada ramo.

Motiva-se, assim, a continuidade da pesquisa nesse campo, com um foco mais aprofundado em setores específicos, possibilitando uma compreensão mais detalhada das práticas de Controles Gerenciais e seus impactos. Além disso, incentiva-se a investigação de outras variáveis que possam influenciar o grau de maturidade das MPE's, contribuindo para um entendimento mais abrangente, explorando novas frentes que contribuam para o desenvolvimento sustentável e eficiente dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. F. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise dos artigos publicados na biblioteca Spell. **REUNA**, Belo Horizonte-MG, v. 27, n. 4. 80 a 101 p, 30 set 2022.

ALVES, F. B. O. et al. **CCG213 - Práticas de Controle Gerencial em**

micro e pequenas empresas de Agroturismo. In: Congresso ANP-CON, São Paulo-SP, 2019. Disponível em: https://anpcont.org.br/pdf/2019_CCG213.pdf. Acesso em 26 nov 2023.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Mapa de Empresas:** Boletim do 2º quadrimestre/2023. 2023a. 35 p. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-deempresas-boletim-2o-quadrimestre-2023.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2023.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Brasil Mais Produtivo terá R\$ 1,5 bi para transformar MPEs industriais em fábricas inteligentes.** 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/brasil-mais-produtivo-terar-1-5-bi-para-transformar-mpes-industriais-em-fabricas-inteligentes>. Acesso em: 26 nov. 2023.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, **Brasil Mais Produtivo.** 2023c. Disponível em: <https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br>. Acesso em 26 nov. 2023.

CARDIM, R. L.; ROCHA, J. C. A contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista FT**, n. 120, 2023.

FERREIRA, L. F. F.. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.**, São Paulo-SP, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

GONÇALVES, R. E. A.; DIAS, C. A.. Contextualizando a relação natividade versus mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Multidisciplinar das Faculdades Integradas Pitágoras de Montes Claros**, v. 14, n. 23, 14. 1º semestre de 2016.

MORAIS, H. A. R.; OLIVEIRA, R. S. A. Controle Gerencial: Uma análise nas empresas contábeis da cidade de Caicó/RN. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Caicó-RN, v. 4, n. 8, 2015.

MOTTA, M. C. A. L.; ALMEIDA, J. S. **Importância dos indicadores de**

desempenho nas pequenas empresas. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, n. IX. 2019, Ponta Grossa-PR.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edição. Paris: OCDE, 2005.

STEINGRABER, R. Inovação como estratégia de crescimento de micro e pequenas empresas. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo-SP, v. 14, n. 2, p. 105-119, 06 jun 2018.

SANTOS, P. V. S; LIMA, N. V. M ; CARVALHO, L. F.. **Um estudo acerca da sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs).** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE, n. IX. 2018, Juazeiro-BA, 2018.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2023a. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresasno-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM-1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 26 nov. 2023.

SEBRAE. **Guia Metodológico - ALI Produtividade: Metodologia de atuação para bolsistas.** 2022. Disponível em: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1wMS3TrUCRLWDOHhHzRGlnWZlgwH4_55wl. Acesso em 26 nov. 2023.

SEBRAE. **Brasil Mais Produtivo – Benefícios para sua empresa.** 2023b. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmaisprodutivo#beneficios>. Acesso em: 26 nov. 2023

SOBRINHO NETO, F. B. et al. Percepção de Micro e Pequenos Empresários sobre Instrumentos da Contabilidade Gerencial. **Revista Paraense de Contabilidade –RPC**, Belém –PA, v.7, n.1, p. 23-38.

TELLES, R. et al. Microempresas brasileiras: entendendo seu papel socioeconômico. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, Osasco, v. 5. 13 p, 02 01 2019. Disponível

em: transformacaodigital,dbaa165ac4d47810VgnVCM1000001b00320aR-CRD#:~:text=O%20ALI%20Transforma%3%A7%C3%A3o%20Digital%20tem,problema%20priorizado%2C%20usando%20ferramentas%20digitais. Acesso em: 23/11/2023.

SOUSA, Luciana de Castro. **Transformação Digital De Micro E Pequenas Empresas Do Setor Varejista No Contexto Da Pandemia Da Covid-19:** Desafios e oportunidades. Artigo Científico. (Graduação em Bacharelado em Administração) - Centro de Estudos Superiores de Codó, Universidade Estadual do Maranhão, Codó, 2022. Orientador: Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araújo. Disponível em: <http://repositorio.uema.br/jspui/handle/123456789/2318>. Acesso em: 23/11/2023.

WESTERMAN, G., BONNET, D. e McAfee, A. (2011). **A Vantagem Digital:** como os líderes digitais superam seus pares em todos os setores. Revisão de gerenciamento do MIT Sloan.

WIRTZ, BW, PISTOIA, A., ULLRICH, S., & GÖTTEL, V. (2018). **Modelos de negócio:** Origem, desenvolvimento e perspectivas futuras de investigação. Planejamento de longo prazo.

INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PIAUIENSES: UMA PERSPECTIVA DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE

EULÁLIO GOMES CAMPELO FILHO

1. INTRODUÇÃO

A inovação vem se tornando um dos alicerces nas estratégias competitivas das organizações na economia moderna. Desde a década de 1950, vários autores vêm trabalhando no sentido de aprimorar tanto o entendimento deste fenômeno como a maneira mais eficaz de implementá-lo nas empresas.

De acordo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade produtividade das empresas. Normalmente, quanto mais inovadora uma organização for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua.

Comumente, entende-se inovação como sendo um avanço abrupto e revolucionário no campo dos produtos, serviços, métodos e/ou estratégias de negócio. No entanto, a evolução da teoria administrativa vem defendendo que melhorias e aperfeiçoamentos significativos dentro de uma específica unidade organizacional já se caracterizariam como sendo uma inovação (Simantob; Lippi, 2003).

Apesar desse fato, a inovação não segue um roteiro fixo. Tendo isso em mente, esse trabalho analisa vários métodos no processo de inovação e sua respectiva avaliação, com o intuito de aplicar a metodologia mais adequada ao acompanhamento desse processo nas micro e pequenas empresas do Estado do Piauí atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI)-Produtividade para auferir o evolução do nível de inovação

nessas empresas e sua correlação com os aspectos de produtividade das mesmas.

Para atingir este objetivo, em um primeiro momento, o conceito de inovação foi discutido, assim como os diversos métodos utilizados no processo de inovação, buscando-se entender as suas etapas, no sentido de eleger o meio mais apropriado para alcançar os objetivos da pesquisa, neste caso, o Radar da Inovação e o indicador de produtividade utilizado pelo programa ALI-Produtividade (Sebrae, 2022).

Após a realização dessa fase, apresentam-se os procedimentos metodológicos para, finalmente, serem discutidos os resultados da pesquisa, buscando compreender a evolução do grau de inovação nas diversas empresas analisadas ao longo do ciclo I e II do Programa ALI Produtividade do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, iniciado em agosto de 2022 e finalizado em setembro de 2023. Assim, como apresentar o resultado do programa no que tange a produtividade das empresas atendidas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo dos anos, a inovação vem se tornando um dos pilares da economia moderna, sendo adotada pelas empresas como uma das principais estratégias para conquistar visibilidade no mercado e criar vantagem competitiva. Inovação deriva do latim *innovatio*, que significa mudar, tornar novo, renovar (Ferreira, 2001).

Entretanto, com o passar do tempo, diversos autores introduziram distintas definições sobre o tema, muitas delas sobrepostas, apresentando algum grau de consenso ou, muitas vezes, simplesmente interpretando o significado da palavra em latim para o mundo dos negócios.

Não obstante, de acordo com Schumpeter (1985), apenas a partir da década de 1950 a inovação começou a ser considerada um fenômeno fundamental para o desenvolvimento econômico. Segundo esse autor, é por meio das mudanças provocadas durante o processo de inovação que o ciclo econômico pode ser modificado, gerando lucro e desenvolvimento para todas as partes envolvidas no processo.

Essa mudança, ao contrário daquilo em que muitos acreditam, não se dá apenas pela aplicação massiva da tecnologia, por meio de transformações abruptas no *status quo* da empresa ou da sociedade.

Ela pode brotar, igualmente, de “uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e/ou para o mercado, que aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa” (Simantob; Lippi, 2003, p. 12).

Como se percebe, a inovação coloca em uso o conhecimento para se obter um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou o aperfeiçoamento de um processo ou método organizacional nas práticas de negócio.

Nesse sentido, de acordo com o manual de Oslo (2007), a inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa por intermédio do ganho de uma vantagem competitiva, ou simplesmente a manutenção da competitividade por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos ou da sua curva de custos, ou por meio do aprimoramento da capacidade de inovação dessa organização.

Cabe salientar que o sucesso na implementação da cultura da inovação em uma organização está intimamente ligado às estratégias e diretrizes cultivadas pela empresa. Sendo assim, para se obter um diferencial competitivo nessa área, é essencial que todos os interessados estejam comprometidos com as atividades, com o desempenho e com o resultado dessa empreitada (Carvalho, Reis e Cavalcante, 2011).

Ainda segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) as empresas devem buscar a inovação para aumentar o seu desempenho e obter ganhos decorrentes de sua vantagem competitiva.

Isso é principalmente verdade no setor das micro e pequenas empresas, que são constantemente pressionadas pelo mercado a se adaptarem às necessidades de seus consumidores, ao mesmo tempo em que sofrem as pressões por parte de seus fornecedores e concorrentes, muitas vezes maiores e mais estruturados, para atenderem às demandas do mercado e criarem meios de diferenciação e alavancagem empresarial.

Por outro lado, vários são os métodos aplicados para identificar uma empresa inovadora e o seu grau de inovação, sendo os fatores corporativos mais encontrados na literatura: a gestão de recursos humanos (Lopes-Cabrales et al., 2009); a estrutura organizacional (Kuratko et al., 1990); o

sistema de comunicação (Lopes-Cabrales et al., 2009); a aprendizagem com o meio ambiente (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008); e o papel da alta administração (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).

No entanto, a inovação não é determinista, nem segue um caminho determinado. Ao contrário, para Olea (2001), há anos se tem tentado esquematizar um modelo que explicasse por completo a função da inovação de maneira a incorporar todos os fatores ou variáveis que intervêm nesse processo.

Todavia, hoje, independente das numerosas metodologias existentes, não se dispõe de um modelo geral aceito por toda a comunidade acadêmica e/ou empresarial, fato que seguramente confirma a complexidade do processo de inovação e, por consequência, a necessidade de seu estudo.

Tendo isso em mente, ao longo do trabalho, optou-se por analisar alguns dos modelos existentes e suas etapas, com o objetivo de escolher e aplicar nesse trabalho o método que mais se aproxime do contexto de inovação das micro e pequenas empresas brasileiras.

De acordo com Garcia (2008), Berreyre propôs em 1975 um modelo para a inovação baseado em quatro elementos principais: comercial, institucional, organizacional e tecnológico, estabelecendo uma abordagem generalista para o problema.

Shumpeter (1985) seguiu a mesma abordagem holística e sugeriu um modelo definido por várias dimensões da inovação, que surgiriam das variáveis de um novo mercado, processo, produto e pelo desenvolvimento de novas matérias-primas. Com base nessa tipologia, definiu-se a principal ferramenta de conceituação e medição da inovação na atualidade: o manual de Oslo (2007).

Em 2004, surgiu um novo modelo, postulado por Cardoza (2004), que se propôs a estudar o aprendizado e a inovação levando em consideração as diversas variáveis envolvidas durante o desenvolvimento de um produto ou serviço, estabelecendo as etapas do modelo de escada de A&I: busca de novas oportunidades e novas necessidades de mercado; exame das fontes de informação e conhecimento; avaliação de oportunidades e de competências centrais; definição do projeto, desenho do produto e do processo; rotinas de produção e distribuição e a exploração do mercado e novas interações. Com isso, tornado o processo cumulativo, ininterrupto e cíclico.

No entanto, deve-se ressaltar a importância do cenário em que está inserida a empresa alvo do processo de inovação, pois de acordo com o ambiente de negócios em que essa organização está inserida, diferente será seu modo de agir frente às adversidades e oportunidades, sendo que esse mesmo princípio vale para o processo de inovação.

Nesse sentido, Farias et al. (2014) vai além e sugere que até os indicadores da inovação devem ser revistos para se adequarem a cada realidade, pois entende que o Manual de Oslo (2007) foi criado para a realidade de países desenvolvidos e não contempla a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras.

Os indicadores para mensurar as atividades de inovação devem ser escolhidos analisando a realidade organizacional e não contemplando outras realidades, sendo assim, oferece a devida importância à cultura organizacional no contexto econômico e social (Farias et al., 2014, p. 6).

Desse modo, o estudo de Lam (2004) fornece diretrizes úteis para a gestão da inovação nas empresas, por contabilizar princípios de diferenciação organizacional, onde as diferentes respostas estruturais são estimuladas pelas diversas condições ambientais em que a empresa está inserida.

Baseado nessa perspectiva, após avaliar várias das metodologias existentes na área, selecionou-se para este estudo a ferramenta Radar da Inovação, com o objetivo de avaliar tanto a situação em que se encontram as empresas que participaram do estudo, como a evolução do nível de inovação dessas organizações após nove meses de participação no Programa ALI Produtividade/Sebrae.

Essa metodologia baseia-se no conceito desenvolvido por Sawhney et al. (2006), da *Kellogg School of Management* (EUA), que considerou 12 dimensões para avaliar a maturidade inovadora das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), ferramenta essa aperfeiçoada pelas pesquisas de Bachmann e Destefani (2008), que acrescentaram mais uma dimensão àquele método, totalizando, assim, 13 dimensões inter-relacionadas por meio das quais se pode mensurar o grau de inovação de uma organização, sendo elas: Agregação de valor, Ambiência inovadora, Cadeia de fornecimento, Clientes, Marca, Oferta, Organização, Plataforma, Presença, Processo, Rede, Relacionamento e Soluções.

Entretanto, além da escolha das dimensões necessárias para a análise, o método necessitava da definição de uma escala para mensurar adequadamente o nível de inovação das empresas pesquisadas. Para isso, Bachmann e Destefani (2008, p. 14) alegam que “para escolher a escala, foi buscada inspiração em diversos modelos, como os de maturidade de projetos e o de Maturidade da Capacidade CMM (*Capability Maturity Model*), aplicado aos processos de desenvolvimento de *software*.”

Desse modo, a ferramenta do radar da inovação está subdividida em três níveis para facilitar o entendimento de seus resultados: 1) “pouco ou nada inovadoras”, quando ações na variável nunca foram implementadas; 3) “inovadoras ocasionais”, quando ações na variável foram implementadas parcialmente ou poucas vezes; 5) “inovadoras sistêmicas”, quando ações na dimensão foram implementadas rotineiramente e de forma sistemática (Bachmann & Destefani, 2008).

Por outro lado, após anos de aperfeiçoamento e de existência do Programa ALI. O Sebrae aprimorou a ferramenta supracitada e elaborou um instrumento que conta com seis dimensões: Controles Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG - Ambiental, Social e Governança (Sebrae, 2022). A qual será aplicada para mensurar os resultados desta pesquisa.

2.2 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de caráter quantitativo, que de acordo com Neves (1996), admite o uso de questionário padrão, no caso deste estudo, o Radar da Inovação desenvolvido pelo Sebrae (2022) para ser utilizado em seu Programa ALI Produtividade, proporcionando a uniformidade da concepção do entrevistado, impedindo que ocorram distorções de análise e interpretação dos dados coletados. Para a análise dos dados coletados, foram aplicados métodos estatísticos usando-se uma escala de três pontos (1, 3 e 5), de acordo com a metodologia adotada.

O uso do questionário e a observação justifica-se devido ao fato dessas modalidades de instrumento possibilitar a análise de um fenômeno em seu ambiente natural, utilizando-se de múltiplos métodos de coleta de dados para reunir informações sobre os eventos pesquisados. No mais, é postulado que esses instrumentos permitem reunir dados para comparar os casos,

produzindo, assim, resultados mais confiáveis e generalizáveis (Benbasat, Goldstein e Mead, 1987), aplicando um mesmo protocolo de pesquisa.

No caso do estudo em tela, o setor escolhido foi o das micro e pequenas empresas do Estado do Piauí, as quais representam cerca de 99% dos empreendimentos do Brasil e constituem quase 30% do PIB, além de empregar mais da metade da mão-de-obra ativa no país (Sebrae, 2023).

Esse estudo de caráter descritivo, observa, analisa e realiza correlações de variáveis, buscando descrever os fenômenos pesquisados (Heerdt; Leonel, 2022), ou seja, o grau de maturidade inovativa e sua correlação com os respectivos níveis de produtividades das empresas pesquisadas, levantando questões para futuros estudos explicativos.

Tendo como escopo o processo de inovação no ambiente das micro e pequenas empresas do Estado do Piauí, atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI-Produtividade) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a pesquisa procura responder à seguinte questão: em que extensão agentes externos à organização corroboram com o processo de inovação e aumento de produtividade no ambiente das MPEs piauienses?

No Estado do Piauí, o programa está em sua sétima edição, e é composto por dez agentes, um orientador e um gestor estadual, distribuídos entre as cidades de Bom Jesus, Floriano, Parnaíba, Picos e Teresina, tendo sensibilizado cerca de quinhentas micros e pequenas empresas dos mais diversos setores, entre o segundo semestre de 2022 e primeiro semestre de 2023.

Dessas empresas, 190 participaram da pesquisa, tendo como critério de seleção: 1) terem concluído todo o programa; 2) terem respondido ao radar de inovação, na etapa inicial e final e fornecido o indicador inicial e final de produtividade.

O instrumento de pesquisa utilizado, como já mencionado, foi o Radar da Inovação, que tem como principal objetivo auxiliar o processo de avaliação do grau de inovação das MPEs brasileiras, dividido em seis dimensões: Controles Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG - Ambiental, Social e Governança (Sebrae, 2022).

Para a coleta de dados, durante a primeira reunião com os gestores das empresas, foi discutido sobre os objetivos e a metodologia da pesquisa.

Tendo a coleta de dados sido realizada em dois momentos: o primeiro ocorreu antes da intervenção dos agentes externos junto às empresas pesquisadas; e o segundo momento, após as intervenções e o acompanhamento das organizações por parte Agentes Locais de Inovação.

A principal fonte de dados foram questionários estruturados, sendo realizada posteriormente, uma análise estatística das informações coletadas, por meio de estatística descritiva e com o auxílio do software Excel para Windows.

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Estado do Piauí está situado no Nordeste do Brasil, ocupando 2,95% do território nacional, o que o classifica como o décimo primeiro Estado brasileiro em área, contando com uma população superior a três milhões de habitantes. Contudo, sua economia pouco diversificada representava apenas 0,6% do total do Produto Interno Bruto (BIP) nacional, em 2010 (IBGE, 2011).

A economia piauiense caracteriza-se por sua dependência no setor terciário, principalmente no segmento do comércio e dos serviços, que juntos representam mais da metade da economia local.

Neste sentido, para verificar a situação da inovação entre as micro e pequenas empresas do Estado do Piauí, foram entrevistados 190 gestores de firmas locais acerca das seis dimensões trabalhadas no Radar da Inovação, o que após a análise estatística, gerou as seguintes médias aritméticas disponíveis na figura 1, adotando-se para isso a metodologia do Radar da Inovação.

Figura 1 – Resultados da média geral das empresas baseado nos Radares Inicial-Final



Fonte: Sistema ALI Produtividade (Sebrae, 2023)

Como se percebe pela análise do gráfico acima, as empresas pesquisadas ainda se encontravam em um estágio embrionário no que diz respeito à implantação de ações de inovação em seu cotidiano, no início de suas participações no programa ALIProdutividade. Não atingindo, em sua grande maioria, sequer três pontos em uma escala de cinco, dentre as dimensões estudadas, fato que as classificariam como pouco inovadoras.

Não obstante, a partir da análise dos dados coletados por meio da aplicação do Radar da Inovação, percebe-se que ao final do processo de intervenção de seis meses dos Agentes Locais de Inovação, as empresas pesquisadas atingiram o escore geral médio de 3,0, classificando-se como inovadoras ocasionais, evoluindo assim em seu nível de maturidade, quando se trata da adoção da inovação.

No entanto, adjunto a este resultado, deve-se salientar que houve um acréscimo em torno de vinte e nove por cento no grau de inovação dessas organizações, tendo em vista que antes da atuação dos ALIs, o escore geral médio das empresas indicava o escore de 2,33 pontos na escala. A análise detalhada de cada uma das seis dimensões fornece uma visão mais apropriada da situação desse microambiente no que diz respeito ao seu processo de inovação das mesmas:

- **Inovação:** A variável pontuou 2,45 no primeiro momento da pesquisa, ou seja, no Radar Inicial. Todavia, sua evolução de mais de 29% sugere que os administradores das empresas entrevistadas assimilaram seu grau de importância e investiram no melhoramento dos resultados dessa dimensão, já que no entendimento de Rasera (2002), o mercado torna-se cada vez

mais exigente e competitivo. Com isso, é preciso que as organizações construam uma cultura forte e flexível, capaz de lidar e aprender com o meio ambiente em constante mudança para, com isso, viabilizar o sucesso das organizações, por meio da inovação.

As principais ações realizadas nas organizações, nesse quesito, foram: contratação de consultoria, participação em eventos, aprimoramento das relações de troca de informação com os parceiros e a introdução e/ou aprimoramento dos seus processos, ofertas de produtos e serviços e a entrada em novos mercados.

Tendo em vista, que segundo Kotler (2006), os produtos possuem vida limitada, passando por diferentes estágios em seu ciclo de vida até atingir diretamente a lucratividade da empresa, tendo as organizações de agir constantemente para introduzir e retirar produtos de seus portfólios, assim como melhorar seus processos e suas ações em novos mercados.

- **Controle Gerenciais:** a dimensão controle gerenciais considera dois critérios em sua análise - o uso de indicadores e o emprego de metas organizacionais. Neste sentido, a figura 1 demonstra que essa dimensão é uma das que menos recebe atenção dentro do processo de inovação das empresas pesquisadas, evoluindo de um diminuído patamar de 2,02 para 2,91 ao longo dos nove meses da pesquisa.

No entanto, conforme ressalta Simons (2014), controles gerenciais bem estruturados têm a capacidade de alinhar objetivos estratégicos, otimizar processos e direcionar recursos de maneira mais eficiente, culminando em um aumento na produtividade das empresas, podendo-se tornar um fator chave para a competitividade dessas organizações no mercado.

Sendo assim, dentre as ações implantadas nessa dimensão, destacam-se: a introdução de indicadores e metas financeiras, a implementação de planilhas e sistemas gerenciais e a contratação de consultorias financeiras junto ao Sebrae.

- **Marketing:** com relação ao Marketing, pode-se constatar que foi a dimensão que melhor pontuou dentre todas as pesquisadas. Onde as empresas que participaram do estudo evoluíram de uma situação de pouco ou nada inovadoras para a condição de inovadoras ocasionais, atingindo um escore de 3,41, dentro da escala utilizada.

Os fatores críticos que contribuíram para esse resultado foi a adoção da prática da coleta da opinião dos clientes e a adoção de estratégia de

marketing e mídias, em especial as online com o intuito de aumentar a visibilidade e a assertividades das ações de marketing das empresas, por consequência, de seus negócios.

Fator vital para o sucesso das MPEs, pois de acordo com Kotler (2006), associar a marca na mente dos consumidores garante maior fidelidade e retorno ao empresário. Caso contrário, a não diferenciação por meio do marketing tornaria as organizações meros *commodities* nas mentes de seus consumidores.

Outrossim, sabe-se que um dos alicerces para o sucesso de uma empresa é o seu portfólio de produtos e serviços. Ratto (2004) entende como sendo primordial o conhecimento do comportamento dos clientes e a identificação de suas preferências para que se façam revisões acertadas nas linhas de produtos e serviços, pois estas necessitam de constante ajustes em sua composição.

- **Gestão de Operações:** de acordo com o Sebrae (2022), essa dimensão versa sobre o modo como a firma está estruturada e como são estabelecidos os papéis e as responsabilidades dos colaboradores nessas empresas. Quatro são os eixos principais desse constructo: execução das atividades, gestão de estoque, qualidade do produto ou serviço e reconhecimento dos colaboradores envolvidos.

Os achados da pesquisa demonstram que nesse componente, as empresas são classificadas como pouco ou nada inovadoras, havendo um crescimento mediano dessa variável, quando comparada com as outras dimensões estudadas, passando de um escore de 2,18 para 2,79 na escala do Radar da Inovação.

A principal atividade encontrada nas organizações pesquisadas foi o controle e gestão de estoque. Por outro lado, como poucas empresas possuíam um planejamento estratégico formalizado tratando desta dimensão. Os empresários foram estimulados a elaborar estratégias, incluindo uso de planilhas e sistemas, melhoria da gestão do relacionamento com fornecedores e o uso de métodos reconhecidos de gestão de estoque.

- **Transformação Digital:** esta dimensão analisa a capacidade da empresa em maximizar o uso de seus componentes, tecnologias e métodos para oferecer o maior número de serviços possíveis utilizando-se da internet e das redes sociais para gerir os dados de clientes, operações e a tomada de decisão por parte das empresas (Sebrae, 2022).

Essa foi a dimensão que obteve o segundo maior escore entre todas as variáveis analisadas, 3,31, no Radar Final. Contudo, houve uma evolução menor que a média geral obtida pelas empresas atendidas pelo programa ALI, durante o período da pesquisa.

Possivelmente esta situação foi causada pela concentração das empresas em ações voltadas para as dimensões mais deficitárias e críticas para o aumento de sua produtividade, e o trabalho dos ALIs, no sentido da evolução das empresas atendidas no período pós-atendimento no programa ALI-Produtividade para o programa ALI- Transformação Digital, o qual foca suas ações especificamente nesta dimensão.

Todavia, vale frisar que do ponto de vista de Las Casas (2009), para garantir a satisfação do cliente, as empresas devem entender primeiro a percepção de qualidade e o perfil desses clientes para, assim, tomar atitudes a fim de ao menos igualar a qualidade dos serviços prestados às expectativas de seu consumidor, com o uso da tecnologia da informação para alinhar suas estratégias e ações a seus nichos de mercado.

- **Práticas Sustentáveis:** a análise dessa dimensão permite afirmar que grande parte das empresas pesquisadas manteve o grau de inovação abaixo da média das outras dimensões analisadas, sendo a dimensão que menos pontuou dentre todas no Radar Final, 2,45 no total de 5 da escala utilizada. Presumivelmente provocado pela relativa contemporaneidade do tema junto as micro e pequenas empresas do Estado do Piauí.

Sobretudo no que tange às práticas ecoresponsáveis e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). No entanto, vale mencionar, que algumas organizações modificaram seus modelos de gestão, incluindo a adoção de práticas sustentáveis e o atendimento da LGPD, em seus sistemas informatizados, ao longo de sua participação no Programa ALI.

Apesar disso, essas mudanças não ocasionaram grande impacto nos resultados no grau de inovação dessa dimensão, que continuou a ser classificada como sendo pouco ou nada inovadora e mantendo-se como a variável com o menor grau de inovação entre todas as pesquisadas.

5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Baseado nos achados da pesquisa, pôde-se comprovar que a participação das micro e pequenas empresas do Estado do Piauí no Programa ALI

Produtividade contribuiu, por um lado para o aumento do nível de inovação das empresas atendidas pelo programa, e por outro para o aumento da produtividade dessas organizações em torno de 26,6%, sendo que seus faturamentos aumentaram em média 10,6% ao longo dos ciclos do programa (Sistema ALI, 2023).

Vale mencionar que o indicador de Produtividade utilizado na pesquisa é calculado a partir da relação entre a subtração dos custos variáveis das empresas do total do faturamento bruto destas, dividido pelo do número de pessoas ocupadas (Sebrae, 2022).

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{faturamento bruto} - \text{custos variáveis}}{\text{número de pessoas ocupadas}} \quad (1)$$

Desta forma, o estudo sugere que a prática da inovação, apoiado por incentivos externos às MPEs impulsionam os resultados organizacionais tanto na área da inovação como na produtividade empresarial. Fatos estes que segundo Drucker (2012), alinhados a adoção de estratégias bem elaboradas, otimiza os fluxos de trabalho e eleva a eficiência e competitividade das organizações.

Deste modo, pode-se afirmar que a inovação e a melhoria continua são instrumentos chaves para a sucesso das empresas nos ecossistemas empresariais modernos, e se constituem como pilares para o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas Piauienses, como foi constatado pelo estudo em tela. Visão este que corrobora com Santos e Oliveira (2015), os quais afirmam que essas abordagens não apenas fortalecem as MPEs no mercado, mas também contribuem para sua competitividade e seu desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, a cooperação entre as MPEs e os Agentes Locais de Inovação, incluindo iniciativas governamentais, como o Brasil Mais Produtivo, se consolida como uma estratégia eficaz para transpor barreiras e facilitar a adoção de práticas inovativas e de comprovada eficácia, pelas MPEs brasileiras, conforme indicado pelo Sebrae (2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a evolução do grau de inovação das pequenas empresas piauiense, assim como a influência do programa ALI-Produtividade nesse processo, tendo como base uma amostra de 190 organizações oriundas do estado do Piauí que participaram do referido programa entre o segundo semestre de 2022 e o primeiro semestre de 2023.

O resultado obtido por meio das avaliações dos achados da pesquisa demonstra a precária situação encontrada nas pequenas empresas do Estado, as quais foram classificadas como pouco inovadoras durante a aplicação do radar inicial, mas evoluindo para o patamar de inovadoras ocasionais ao fim da participação dessas empresas no programa.

O estudo baseou-se nos dados coletados junto aos proprietários e gestores dessas organizações, utilizando-se da metodologia do Radar da Inovação desenvolvida por Bachmann e Desfanni (2008) e aprimorada pelo Sebrae (2022), e observações *in loco*.

A triangulação desses dados permitiu uma análise mais detalhada das seis dimensões integrantes do método aplicado, chegando-se ao resultado de que as empresas apresentam diferentes níveis de inovação e resposta a esse processo, dependendo do aspecto examinado.

No caso das firmas investigadas, constatou-se que as variáveis que obtiveram os melhores resultados foram as relativas à Marketing, Transformação Digital e Inovação, nessa ordem. Sendo estas as únicas que obtiveram o grau de “inovadoras ocasionais” dentre todas as dimensões pesquisadas, ao final da participação no programa.

No geral, pode-se afirmar que a ação de agentes de inovação externos às MPEs tem um impacto positivo no aumento do grau de inovação dessas organizações, alcançando no estudo um crescimento médio na ordem de vinte e novo por cento no nível de inovação aferido, comparando-se os dados coletados na fase inicial e final do projeto. Assim como houve uma relação positiva com o aumento de produtividade, na ordem de 22,6%, dentre as empresas participantes.

No entanto, devido à falta de um grupo controle, não se pode concluir com mais exatidão o efeito comparativo dessa aferição. Todavia, após a

análise desses resultados, acredita-se que o trabalho alcançou seus objetivos, não exaurindo, entretanto, a necessidade de novas pesquisas na área.

Para futuros estudos, sugere-se uma pesquisa qualitativa de cada aspecto dos constructos apresentados, a fim de obter informações mais detalhadas sobre o processo de inovação dessas variáveis. Ao mesmo tempo, a inserção de um grupo controle, sem a intervenção de agentes externos, seria interessante para auferir com exatidão os níveis de sucessos dessas ações.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 20.12.2023.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. **The case research strategy in studies of information systems**. MIS Quarterly, v. 11, n. 3, p. 369-386, set. 1987.

CARDOZA, G. A escada de aprendizado e inovação. **HSM management update**. 2004, 15, 1-3, nov./dez. 2004.

CARVALHO, H.; REIS D. R.; CAVALCANTE M. B. **Gestão da Inovação (Série UTFinova)**. Curitiba: Aymará, 2011.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: O Homem, a Administração, a Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2012.

FERREIRA, A. B. de H.. **Dicionário aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GARCIA, J. G. **Um estudo sobre as formas de inovação e os critérios de avaliação dos prêmios de inovação**. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade de Caxias do Sul, 2008.

HEERDT, M. L.; LEONEL, V.. **Metodologia científica e da pesquisa: livro didático**. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa industrial – PI**. IBGE, 2010. Disponível em: <<http://ibge.gov.br/home>>. Acesso em: 22.12.2023.

KOTLER P.; KELLER K. **Administração de marketing**, 12. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, **Strategic management journal**, v.11, n. 1, p. 49-58, 1990.

LAS CASAS, A. L., **Marketing de serviços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAM, Alice. **Organizational innovation. Brunel research in enterprise, innovation, sustainability & ethics**. Working Paper 1. London, 2004. Disponível em <http://mpra.ub.unimuenchen.de/11539/1/BRESE_org_innovation_Lam_WP1.pdf>. Acesso em: 03.01.2024.

LOPES-CABRALES, A.; PÉREZ-LUÑO, A.; CABRERA, R. V. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. **Human resource management**, v. 48, n. 4, p. 485– 503, jul.-ago. 2009.

MANUAL DE OSLO, **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 2007. Disponível em: <finep.org.br> . Acesso em: 21.12.2023.

NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**: São Paulo. v. 1, n. 3, 2. sem., 1996.

OLEA, P. M. **Aproximación conceptual al proceso de la innovación tecnológica**. Tese (Doutorado), 2001.

RASERA, L.A. **A cultura e a pré-disposição para um ambiente de aprendizagem organizacional**: um estudo da cultura da Isabela S/A. 111p. Dissertação (Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas / EBAPE, Rio

de Janeiro, 2002.

RATTO, L., **Comércio**: um mundo de negócios. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2004.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different innovate. **MITSloan Management Review**. Spring, v. 47 n. 3, 2006.

SANTOS, J. R.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e Melhoria Contínua: Estratégias para Microempresas. **Gestão & Tecnologia**, . UFSC. v. 15, n. 2, p. 87-102, 2015.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE/. **Guia Metodológico - ALI Produtividade: Metodologia de atuação para bolsistas**. 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1wMS3TrUCRLWDOHhHzRGlnWZlIgwH455wl>. Acesso em 20.12. 2023.

_____. **Qual o Papel das Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economiabrasileira>. Acesso em: 22.11.2023.

_____. **Brasil Mais Produtivo**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmaisprodutivo/o-que-e> . Acesso em: 23.11.2023.

SIMANTOB, M. e LIPPI, R.. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SIMONS, R. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. Upper Saddle River: Pearson, 2014.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. São Paulo: Bookman, 2008.

O ESTÁGIO DE MATURIDADE DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA PIAUIENSE

EULÁLIO GOMES CAMPELO FILHO

1 INTRODUÇÃO

A Indústria sempre foi considerada, ao longo da história econômica mundial, um dos principais motores da economia. Desde o século dezoito com a revolução industrial na Inglaterra, a mesma passou por diversas transformações que revolucionaram o modo de vida da humanidade.

No que tange a tecnologia, várias foram as evoluções passadas pela indústria, desde a máquina a vapor, passando pela produção em massa e a divisão do trabalho, até a combinação de tecnologias como eletrônica e automação e sua integração com a internet.

Em outras palavras, a indústria passou por momentos históricos que alguns autores denominam “revoluções industriais”. Iniciando com o uso da energia derivada do carvão na primeira revolução industrial, depois com a adoção da energia elétrica na segunda, para passarmos para a introdução da computação e da internet em meados da década de 1970, na terceira revolução (Hermann et al., 2016).

Nesta perspectiva, atualmente nos encontramos na quarta revolução industrial, na qual sistemas como a inteligência artificial permitem um maior nível de automação das indústrias, e uma maior fusão entre o virtual e o real (Barreto, Amaral, & Pereira, 2017).

Esta nova onda, presente principalmente nas grandes empresas de países como Alemanha, Estados Unidos e Japão, está permitindo um salto de produtividade e aumentado da qualidade na indústrias dos países desenvolvidos (Kagermann et al., 2013).

Sob outra perspectiva, países emergentes, a exemplo do Brasil, estão à margem desta revolução, carecendo de investimentos governamentais para não ficarem fora desta nova revolução industrial, chave para o sucesso das empresas modernas (Reynolds & Uygun, 2018).

Deste modo, para possibilitar investimentos acertados por parte dos governos e das empresas brasileiras, estudos de avaliação do nível e da maturidade da transformação digital devem ser desenvolvidos (Pacchini et al., 2019).

Desta forma, para explorar esta lacuna de pesquisa, este estudo busca explorar o estágio de maturidade da transformação digital na indústria piauiense, atendida pelo Programa Brasil Mais ALI Produtividade.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

A pesquisa intitulada “Indústria 4.0: novo desafio para a indústria brasileira”, realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2016, sugere que, no Brasil, os avanços entregues pela transformação digital necessitam de um maior acesso à informação e tecnologia, por meio de redes de apoio que diminuam as incertezas e possibilitem uma mudança do *mind-set* empresarial (PWC, 2016).

Por outro lado, de acordo com Frank et al. (2016), as empresas brasileiras investem em inovação de dois modos: com atividades de pesquisa e desenvolvimento e/ou adquirindo das mais diversas tecnologias para inovar, sendo mais presente a segunda estratégia.

Neste sentido, a Transformação Digital (TD) constitui-se em um fenômeno pouco a pouco mais utilizados no meio empresarial (Kamalaldin et al., 2020), possuindo uma alta relevância nos resultados das organizações modernas.

De fato, a transformação digital está presente nas mais diversas áreas de um negócio, deste o chão de fábrica até as ações de marketing, modificando e substituindo processos (Bharadwaj et al., 2013).

A transformação digital pode ser entendida como uma transformação organizacional provocada pela introdução de tecnologias nas empresas (GonzálezVarona et al., 2021), criando valor tanto no âmbito micro, como

no âmbito macro das organizações que a abraça e se apropriam de seus benefícios.

Neste trabalho, adota-se a definição de que a transformação digital seria um fenômeno em que mudanças radicais e incrementais são adotadas e exigidas das corporações para atenderem da melhor forma possível os mercados que as cercam (Mahraz, Benabbou, & Berrado, 2019).

Em outros termos, a transformação digital se caracteriza por uma evolução dos antigos sistemas industriais para a aplicação de sistema de informação e de automação como *Enterprise Resource Plannig* (ERP), robótica, big data, manufatura ativa, entre outros, que proporcionam uma melhora considerável da produtividade nas indústrias e sua conexão com seus parceiros e clientes. Nos apropriando de outro termo muito utilizado, nesta área de estudo, a indústria 4.0 é sustentada por nove pilares (Lydon, 2016), conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1: Nove Pilares da Transformação Digital



Fonte: Adaptado de (Lydon, 2016)

Por conseguinte, a adoção de modelos de avaliação do grau de inovação e da maturidade da indústria 4.0, são essenciais para realizar diagnósticos empresariais e verificar o estágio em que as organizações se encontram no seu caminho para a transformação digital (Issa et al., 2018).

De acordo com Becker (2009), paradigmas de maturidade na área da transformação digital, são ferramentas valiosas para construir uma análise situacional do ambiente e identificar oportunidades de melhoria, assim como desafios a serem superandos pelas organizações.

Diferente de países desenvolvidos, nos quais suas economias e por consequência suas organizações encontram-se em níveis de maturidade elevados, no que tange a adoção da tecnologia da informação (TI) e da transformação digital. Países em desenvolvimento, como o Brasil, encaram desafios consideravelmente maiores por causa de sua baixa absorção de tecnologia (Dalenogare et al., 2018).

Necessitando de apoio governamental e diagnósticos precisos sobre seu estágio de maturidade e sua capacidade de absorção de inovação. Devido a este fato, esta pesquisa irá analisar o estágio de maturidade da transformação digital na indústria piauiense, atendida pelo Programa Brasil Mais ALI Produtividade. Buscando identificar seu grau de maturidade, assim como as ações adotadas pelas mesmas para aumentar seu nível de competitividade, nesta área chave para o sucesso das empresas modernas.

Para isso, a pesquisa adotou a ferramenta do Radar da Inovação desenvolvido pelo Sebrae (2022) para ser utilizado em seu Programa ALI Produtividade. O Radar da Inovação tem como principal mérito o diagnóstico do nível de inovação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), estando segmentado em seis áreas: Controles Gerenciais,

Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, ESG - Ambiental, Social e Governança e Transformação Digital (Sebrae, 2022). Esta última, foco deste estudo.

2.1 METODOLOGIA

Esta pesquisa de caráter aplicado de cunho quantitativo, a qual segundo Neves (1996), admite o uso de questionário. Sendo que no estudo em tela, aplicou-se o Radar da Inovação desenvolvido pelo Sebrae (2022), em

duas oportunidades, no início da pesquisa e no final, com o objetivo de medir o avanço no grau de inovação das empresas pesquisadas. Esta ferramenta apresenta os resultados em formato de teia, utilizando para isso uma escala de três pontos (1, 3 e 5), de acordo com a metodologia adotada.

Sendo assim, o uso deste instrumento de coleta de dados se justifica, pelo fato deste ser a ferramenta oficial do programa ALI Produtividade do Sebrae, adotado para realizar uma análise situacional das empresas participantes do programa.

Podendo este instrumento reunir dados diversos, produzindo, assim, resultados mais confiáveis e generalizáveis (Benbasat, Goldstein e Mead, 1987), aplicando um mesmo protocolo de pesquisa, o Radar da Inovação.

Por outro lado, a indústria foi o setor escolhido para se realizar a pesquisa. Perfazendo uma amostra de trinta e três organizações, as quais representam a totalidade das empresas deste setor que participaram do programa ALI Produtividade, no período de setembro de 2022 a outubro de 2023, e que realizaram as duas aferições do programa, ou seja, o Radar Inicial e o Radar Final.

Tendo em vista que o instrumento busca avaliar o grau de inovação das MPEs, dividido em seis dimensões: Controles Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG - Ambiental, Social e Governança (Sebrae, 2022). O estudo delimitou seu escopo, no que diz respeito aos dados coletados a respeito da dimensão Transformação Digital, foco desta pesquisa.

Ademais, após a coleta dos dados junto aos gestores das empresas nas duas etapas supramencionadas. Os dados provenientes das questões objetivas foram tratados por meio do uso do software Excel para Windows, aplicando-se para este fim a estatística descritiva. Enquanto que os dados com base nas questões subjetivas foram coletados e filtrados da plataforma de *Business Intelligence* (BI) do Sistema ALI do Sebrae.

2.2 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A transformação digital busca aumentar a produtividade operacional das empresas e a experiência de seus clientes e parceiros por meio da adoção da tecnologia. Contudo, para alcançar este fim, não basta a empresa

passar por uma evolução tecnológica, mas ser inserida em um ambiente de mudanças que além da tecnologia, englobe fatores culturais e estratégicos (Mahraz, Benabbou e Berrado, 2019).

Neste sentido, percebe-se que nas empresas pesquisadas a dimensão Transformação Digital posiciona-se com um dos eixos mais bem avaliados por seus gestores, igualando-se com a dimensão marketing, como a mais bem avaliada dentro das dimensões do Radar da Inovação, figura 2.

Figura 2: Radar Inicial do Programa ALI Produtividade



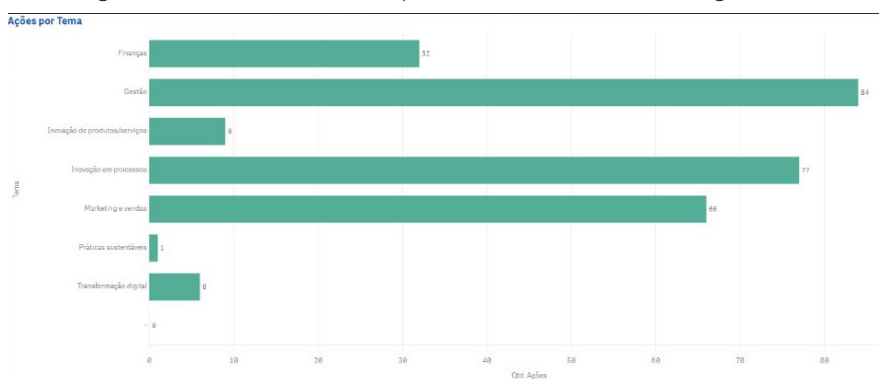
Fonte: Sistema ALI (2024)

Não obstante, vale ressaltar que todas as dimensões da indústria piauiense que participaram do Programa ALI Produtividade, obtiveram um grau baixo na escala de inovação utilizada. Todas abaixo do grau três, classificando-as assim, como pouco inovadoras em todas as dimensões na aferição inicial do Radar da inovação, ou seja, no momento em que se inicia a participação destas organizações no programa ALI Produtividade.

De fato, para superar os desafios tecnológicos e avançar no processo de transformação digital, as empresas precisam gerir toda sua cadeia de valor, de forma ágil e integrada (Schumacher,2016), ou seja, de acordo com Sok e O'Cass (2011), as complementariedades das ações necessitam ser trabalhadas pelas MPEs para alcançar resultados consistentes de suas estratégias e por consequência seu sucesso empresarial.

Desta forma, o estudo demonstra que as empresas participantes do Programa ALI, além da transformação digital, buscaram superar outros desafios enfrentados por elas, como pode ser constatado na figura 3.

Figura 3: Ações Desenvolvidas pelas Industrias durante o Programa ALI



Fonte: Sistema ALI (2024)

Realidade esta que corrobora com os achados de Fernandes et al. (2019), os quais indicam que ao longo da transformação digital as organizações lidam com problemas diversos como escassez de mão de obra, falta de recursos, dificuldade em atender as necessidades dos clientes, adaptação das novas plataformas digitais, ajuste de seus processos e estratégias, entre outros.

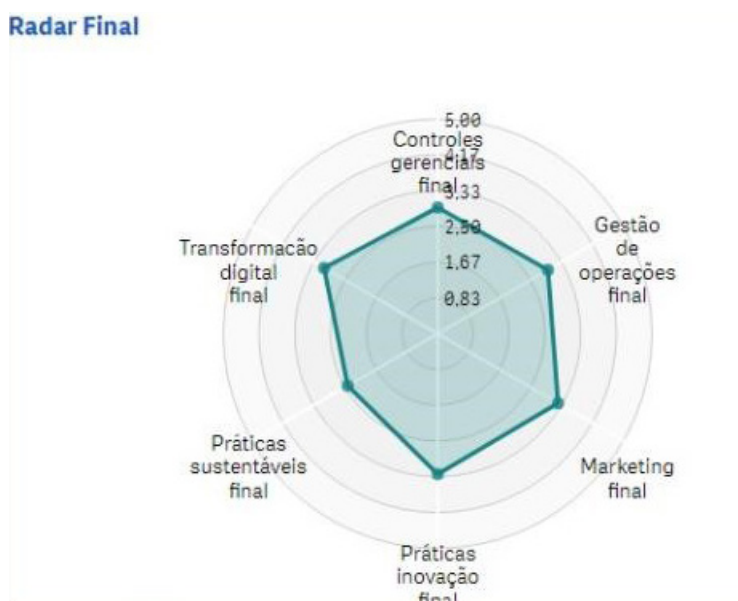
Outrossim, durante o Programa ALI Produtividade, as empresas imergiram em uma série de ações na busca da melhoria de seus níveis de produtividade. Como ações na área de gestão, finanças, processos, marketing, produtos e práticas sustentáveis.

Na área específica da transformação digital, as ações mais recorrentes foram a implementação de planilhas eletrônicas para auxiliar na gestão financeira, implementação de sistema de controle de estoque, implementa-

ção e/ou melhor aproveitamento dos sistemas ERP, introdução, ampliação e/ou reformulação das estratégias de marketing digital, entre outras soluções desenvolvidas ao longo da participação das empresas no programa ALI Produtividade.

Deste modo, o conjunto dessas ações promoveram a melhoria dos níveis de inovação em todas as dimensões trabalhadas durante o programa ALI Produtividade, atingindo uma média geral no final do programa de cerca de dois pontos, nas empresas participantes, figura 4.

Figura 4: Radar Final do Programa ALI Produtividade



Fonte: Sistema ALI (2024)

Nível este que apesar de demonstrar uma evolução considerável das empresas desde o início de suas participações no programa. Enseja a necessidade da continuidade destas ações após a finalização do mesmo.

Melhor dizendo, o programa ALI Produtividade colaborou com o início do processo de transformação digital e inovação nas empresas atendidas, todavia essas organizações necessitam seguir nesta jornada buscando a melhoria contínua e adotando metodologias adequadas para ampliar a cada dia

seus níveis de inovação e se destacarem nos seus respectivos segmentos de mercado.

Sem embargo, o uso da tecnologia da informação pode ser utilizado em duas perspectivas, de forma ofensiva, como aliado estratégico para aumentar a competitividade da empresa por meio de formas disruptivas de atuar no mercado, ou de forma defensiva, com o objetivo de aumentar sua eficiência e seus processos internos (Chanias,2017). Como aparenta ser o caso das empresas participantes deste estudo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo explorar o estágio de maturidade da transformação digital na indústria piauiense atendida pelo Programa Brasil Mais ALI Produtividade, ao tempo em que indica as ações que as empresas desenvolveram ao longo do programa para aumentar seu grau de inovação e sua produtividade.

Para isso, foram analisados os radares de inovação de trinta e três indústrias participantes do programa durante os anos de 2022 e 2023, assim como os planos de ação desenvolvidos por elas durante sua participação no programa.

Como resultado a pesquisa demonstrou que as empresas participantes do programa ALI Produtividade do Sebrae, se apropriaram das metodologias desenvolvidas ao longo do programa, assim como outras ações oferecidas pelo Sebrae Piauí, como consultorias, cursos, planilhas eletrônicas, entre outros para aumentar seu nível de produtividade.

Mais especificamente, no que tange a transformação digital as empresas obtiveram um aumento de seu grau de maturidade, desenvolvendo ao longo do programa diversas ações, como por exemplo: implementação de planilhas eletrônicas para auxiliar na gestão financeira, implementação de sistema de controle de estoque, implementação e/ou melhor aproveitamento dos sistemas ERP, introdução, ampliação e/ou reformulação das estratégias de marketing digital.

Deste modo, fica comprovado a valiosa contribuição do Programa ALI Produtividade do Sebrae para a indústria piauiense, oferecendo metodologias e produtos que possibilitam o amadurecimento das empresas nas áreas de atuação do programa, ou seja, Controles Gerenciais, Gestão

das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG - Ambiental, Social e Governança.

Se destacando como um programa chave para o aumento da competitividade das Micro e Pequenas Empresas no Estado do Piauí, o qual promoveu, no período em que as empresas foram atendidas pelo programa um aumento de produtividade em torno de 25,0 %, sendo que seus faturamentos aumentaram em média mais de 10,0% ao longo da “jornada da produtividade” (Sistema ALI, 2024).

REFERÊNCIAS

Barreto, L., Amaral, A., & Pereira, T. Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia Manufacturing*, 13, 1245-1252, 2017.

Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. Developing Maturity Models for IT Management: A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213–222, 2009.

Benbasat, I.; Goldstein, D. K.; Mead, M. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, v. 11, n. 3, p. 369-386, set. 1987.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471–482, 2013.

Chanias, S. Mastering digital transformation: The path of a financial services provider towards a digital transformation strategy, 2017.

Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394., 2018.

Fernandes, C., Ferreira, J., & Peris-Ortiz, M. Open innovation: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 32(5), 2019.

Frank, Alejandro Germán, Cortimiglia, M. N., Ribeiro, J. L. D., & de Oliveira,

L. S. The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: Market-orientation vs. technology-acquisition strategies. *Research Policy*, 45(3), 577– 592, 2016.

González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15-24, 2021.

Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 3928–3937, 2016.

Issa, A., Hatiboglu, B., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment. *Procedia CIRP*, 72, 973–978, 2018.

Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A., & Wahlster, W. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the future of German manufacturing industry; final report of the Industrie 4.0 Working Group, 2013.

Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 306-325, 2020.

Lydon, B. Industry 4.0: Intelligent and flexible production. InTech, 2016.

Mahraz, M., Benabbou, L., & Berrado, A. A Systematic literature review of Digital Transformation. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Toronto, Canada, October 23-25, 2019.

Neves, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa em Administração: São Paulo*. v. 1, n. 3, 2. sem., 1996.

Reynolds, E. B., & Uygun, Y. Strengthening advanced manufacturing innovation ecosystems: The case of Massachusetts. *Technological Forecasting and*

Social Change, 136, 178–191, 2018.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Guia Metodológico - ALI Produtividade: Metodologia de atuação para bolsistas. 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1wMS3TrUCRL-WDOHhHzRGlnWZlgwH455wl>. Acesso em 16.04.2024.

Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises. *Procedia CIRP*, 52, 161–166, 2016.

Sok, P., & O'Cass, A. Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource–capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1285–1293, 2011.

A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO FINANCEIRA PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DE MPES

ÉVEN GABRIELLE DE SOUSA OLIVEIRA

1. INTRODUÇÃO

No dinâmico panorama empresarial contemporâneo, as Micro e Pequenas Empresas (MPES) desempenham um papel fundamental na vitalidade econômica global. Essas organizações, muitas vezes caracterizadas por sua flexibilidade, inovação e contribuição para a geração de empregos, enfrentam desafios únicos, especialmente em relação à gestão de seus recursos financeiros (Lima, 2023). A eficácia na gestão financeira torna-se, assim, um elemento crítico para a sustentabilidade e crescimento dessas entidades.

Segundo Matos e Júnior (2022), a gestão financeira engloba todas as áreas administrativas ligadas ao planejamento, execução e controle das atividades financeiras de uma organização, com o intuito de alcançar os objetivos relacionados ao planejamento da atividade empresarial.

Neste sentido, Cardoso et al (2021) coloca que a saúde financeira das MPES depende da disponibilidade de ferramentas que permitam a operacionalização eficiente da gestão financeira a fim de facilitar o gerenciamento de recursos evitando possíveis prejuízos futuros.

As MPES, por natureza são limitadas em recursos e capital, enfrentam desafios significativos para sustentar e expandir suas operações. Nesse cenário, a eficiência na gestão financeira emerge como um fator crítico para a sobrevivência e crescimento sustentável dessas organizações (Lima, 2023).

A gestão financeira eficiente não apenas assegura o equilíbrio entre receitas e despesas, mas também desempenha um papel estratégico na tomada de decisões. Compreender como as práticas financeiras impactam diretamente o faturamento das MPEs é crucial para orientar gestores e empreendedores na adoção de estratégias que promovam a saúde financeira e, consequentemente, o crescimento econômico (Castro e Silva, 2020).

Neste sentido, cabe o seguinte questionamento: A adoção de ferramentas para uma gestão financeira mais eficiente é capaz de melhorar a produtividade das MPEs?

Para responder a esta questão, este artigo teve como objetivo geral verificar se a adoção de ferramentas para uma gestão financeira mais eficiente é capaz de melhorar a produtividade das MPEs. Da mesma forma, o presente estudo tem como objetivos específicos identificar quais são as ferramentas mais utilizadas e que têm potencial para gerar maior impacto na produtividade das MPEs, considerando aspectos como a redução de custos e o aumento da receita.

Para a melhor compreensão dos dados da pesquisa, o presente artigo conta com uma estrutura composta pela revisão da literatura, a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, seguidas pela análise e discussão dos resultados e por uma conclusão baseada nos impactos da implementação das ferramentas de gestão financeira propostas nas ações realizadas durante a participação das empresas no Programa ALI Produtividade em Teresina, Piauí.

2. DESENVOLVIMENTO

Nesta seção foi realizada uma revisão da literatura como o intuito de trazer fundamentação teórica para subsidiar a análise dos resultados obtidos durante a pesquisa.

Em seguida, foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados seguidos da apresentação e análise dos resultados.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

A inovação já foi definida de diversas formas ao longo do tempo, inicialmente como algo totalmente inédito, mas essa definição foi sendo am-

pliada para incluir também aperfeiçoamentos de produtos ou processos. A inovação engloba todas as atividades relacionadas à gestão de ideias, produção, marketing de produtos novos ou aprimorados, ou à geração de novas tecnologias e equipamentos (Da Silva e Silva, 2022).

Em um contexto de mercado cada vez mais competitivo, é fundamental que as empresas busquem alternativas para se destacarem da concorrência e conquistarem clientes. A inovação é um caminho para que as empresas, especialmente as micro e pequenas, prosperem. Segundo Da Silva e Silva (2022), a inovação em micro e pequenas empresas pode ser gerada por meio de ações simples, como desenvolvimento próprio, aquisição de equipamentos novos ou implantação de práticas para promover a inovação na empresa.

Em um ambiente competitivo, a capacidade de inovar deve ser considerada um dos principais fatores para garantir vantagens competitivas às empresas frente aos seus concorrentes. O conceito de inovar pode ser definido de diversas formas, mas, de modo geral, significa desenvolver ou criar algo.

Para autores clássicos, a inovar diz respeito a novas ideias que têm alguma forma de exploração comercial, podendo ser um novo produto, um novo serviço, uma nova forma de produzir um produto de maneira mais eficiente (ALI, 2022).

O Manual de Oslo (2005) amplia o conceito de inovar para além da inovação tecnológica, abrangendo a inovação em toda a organização. De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação organizacional pode ser definida como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas.

No contexto das micro e pequenas empresas, a existência de um ambiente inovador pode favorecer o desenvolvimento da inovar de forma sistêmica dentro da organização e o propósito das ações empreendedoras (ALI, 2022).

Uma empresa pode adotar uma abordagem preventiva e buscar uma posição estratégica no mercado em relação aos seus concorrentes desenvolvendo e tentando impor, por exemplo, padrões técnicos mais altos para os produtos que produz (Maia, 2021).

Ao fomentar o estabelecimento de boas práticas de inovação organizacional, propicia-se a formação e fortalecimento de uma cultura de inovação em toda a instituição, desde os níveis estratégicos até os níveis operacionais, visando à melhoria e novas formas de realizar os processos organizacionais, novos produtos a serem oferecidos ao mercado ou novos serviços que visem trazer mais lucro à organização (ALI, 2022).

O conceito de inovação, é destacado como essencial para a geração de riqueza no capitalismo, envolvendo a destruição criativa que impulsiona novas tecnologias, mercados, produtos e formas de gestão. A inovação, que inicialmente focava em recursos internos e externos, evoluiu para incorporar o conhecimento e o empreendedorismo como impulsionadores de mudanças inovadoras, tanto incrementais quanto disruptivas (Pimentel, 2019).

A abordagem da inovação não se limita à criação de novos produtos ou serviços; também envolve a criação de uma cultura inovadora em todos os níveis da empresa. Ressalta-se que a inovação pode ocorrer em diversos setores da economia, incluindo serviços governamentais, saúde e educação, mas o foco do texto está nas inovações específicas para empresas comerciais e o setor de serviços (Silva et al, 2021).

A Gestão da Inovação é uma prática estratégica fundamental para a sustentabilidade e fortalecimento dos negócios. Em 2008, o SEBRAE lançou o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) com o propósito de introduzir, nas pequenas empresas, a cultura e prática continuada de ações inovadoras para agregar valor e competitividade aos negócios (Senhoras, 2021).

Para garantir que as MPEs recebam a transformação necessária o mais rápido possível, a metodologia do ALI Produtividade oferece ferramentas ágeis para identificar problemas na implementação da solução pela empresa, acompanhamento personalizado e troca de experiências entre os empresários. A jornada é realizada em um período seis meses, com encontros virtuais em grupo, encontros virtuais ou presenciais individuais e atividades para o empresário. O ciclo começa com o interesse do empresário em levar a inovação para sua empresa, a partir de uma análise do cenário atual (ALI, 2022).

Com o objetivo de mensurar o grau de maturidade da empresa no que tange a inovação, é utilizada a metodologia conhecida como Radar da Inovação, que é composto por seis dimensões estruturadas em 24 ques-

tões a serem respondidas pelas empresas durante encontros previamente programados e tem o intuito de analisar as práticas adotadas das empresas (Sebrae, 2020).

Dentre as dimensões do Radar ALL, os Controles Gerenciais são considerados a base da empresa, onde ocorre a gestão. A gestão de controles gerenciais é essencial para a sustentabilidade e o sucesso de uma empresa, conforme apontado por Silva, Silva e Galdamez (2020). Esses controles não apenas fornecem informações para a tomada de decisões, mas também estabelecem uma estrutura que alinha as atividades da organização aos objetivos estratégicos, promovendo a consistência e o foco nos resultados esperados.

Ao garantir a confiabilidade e a uniformidade das operações, os controles gerenciais contribuem para a eficiência na utilização dos recursos e para a identificação de oportunidades de melhoria permanente (Simons & Tettamanzi, 2020). No que se refere aos controles gerenciais, é possível inferir que os controles financeiros sejam um desafio comum às MPEs.

Neste sentido, a gestão financeira é entendida por Aguiar (2023), como sendo uma etapa crucial para o sucesso das empresas, especialmente as de pequeno porte. Iniciar essa gestão não exige expertise na área, sendo possível, com algumas ações simples, manter a saúde financeira da empresa. Entre as práticas recomendadas, destaca-se a separação das finanças pessoais e empresariais para evitar misturas que prejudiquem a visão da situação financeira real do empreendimento.

Outras ações sugeridas incluem a criação de um planejamento financeiro com metas para curto, médio e longo prazo, proporcionando uma alocação mais eficiente dos recursos financeiros. O controle rigoroso do fluxo de caixa, registrando todas as movimentações financeiras, é enfatizado como uma ferramenta crucial para identificar gastos não previstos e garantir o cumprimento do planejamento (Aguiar, 2023).

Cunha (2021), enfatiza a importância da gestão financeira nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como uma das atividades cruciais para o sucesso do negócio, e destaca que, por meio de indicadores financeiros, os gestores compreendem a situação da empresa, permitindo a elaboração de estratégias alinhadas aos objetivos pré-determinados.

A gestão financeira eficiente proporciona aos empresários a visão clara da situação da empresa, identificando áreas de melhoria e estabelecendo

rotinas para minimizar erros operacionais. A conciliação de metas com restrições financeiras é um desafio, requerendo estratégias que alcancem resultados esperados dentro das condições financeiras da empresa (Cunha, 2021).

Salomé et al. (2021), destaca ainda que as ferramentas essenciais para a administração financeira, incluindo controle de custos, gestão de estoque, contas a receber, demonstração de resultado de exercício, fluxo de caixa, análise de capacidade de crédito e controle de inadimplência.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (OU METODOLOGIA)

Esta pesquisa pode ser categorizada, em relação aos propósitos gerais, como um estudo exploratório, uma vez que, conforme mencionado por Dos Santos (2020), busca intensificar a proximidade com a questão, tornando-a mais evidente. Da mesma maneira, as informações foram adquiridas por meio de uma investigação bibliográfica, seguida por uma pesquisa de campo, a qual viabiliza a consecução dos objetivos principal e específicos.

Conforme Dos Santos (2020), a investigação bibliográfica deve ser conduzida a partir de obras já existentes, englobando, entre vários tipos de publicações e material disponibilizado online. O intuito da pesquisa bibliográfica é buscar embasamento teórico e determinar o estágio atual do conhecimento acerca do tema (Dos Santos, 2020).

Para este artigo, foram realizadas pesquisas preliminares em diversas plataformas, nas quais foram selecionados artigos científicos, assim como dissertações e teses relacionadas aos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na adoção de ferramentas de gestão financeira.

A etapa da pesquisa de campo sucede imediatamente o levantamento bibliográfico. A pesquisa de campo representa uma metodologia que se dedica à observação, obtenção de dados, avaliação e interpretação dos resultados. Todas essas informações são obtidas diretamente do ambiente natural ou da situação real em que ocorrem (Thibes, 2022).

Nesta etapa foram utilizadas duas métricas de mensuração, sendo a primeira delas o Indicador de produtividade do trabalho seguida do chamado Radar da Inovação.

A mensuração do indicador Produtividade de Trabalho visa tornar claro ao gestor a *performance* da empresa na relação com a produtividade, para posterior análise crítica quanto ao resultado obtido. Seu projeto é feito a partir da relação entre a subtração dos custos, variáveis, do total do faturamento bruto dividido pelo do número de pessoas ocupadas (ALI, 2022).

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{faturamento bruto} - \text{custos variáveis}}{\text{número de pessoas ocupadas}} \quad (1)$$

De acordo com o ALI (2022), o Radar da Inovação é o instrumento utilizado pelo Agente Local de Inovação como forma de demonstrar ao empresário os pontos de melhoria e as potencialidades da empresa. As respostas fornecidas ao questionário aplicado e as evidências apresentadas são inseridas no sistema, gerando o um gráfico chamado Radar. O resultado obtido é apresentado através de uma devolutiva contendo evidências sobre o nível de maturidade da empresa. O Radar da Inovação apresenta seis dimensões, descritas no Quadro 1.

Quadro 1. Dimensões do Radar da Inovação.

Dimensão	Conceito
Controles gerenciais	Identifica quais são os indicadores monitorados pela empresa, quem toma conhecimento deles, quais são as metas e como é feito o controle dos dados de faturamento e custos.
Gestão de operações	Verifica como a empresa padroniza as atividades a serem realizadas, se controla o estoque ou não, como é feito o controle de qualidade e como é feita a bonificação dos colaboradores.
Gestão de marketing	Verifica de que forma a empresa determina os preços de seus produtos, como são feitas as pesquisas de satisfação, o que é feito para conhecer os clientes e as tendências de mercado e como são feitas as ações de divulgação da empresa.
Práticas de inovação	Inferir se os funcionários são incentivados a inovar, quais processos foram aperfeiçoados e quais resultados foram trazidos, quais são os novos produtos ou serviços lançados e quais novos mercados se abriram à empresa.
Transformação digital	Identifica os sistemas ou métodos que a empresa utiliza para gestão de estoque e processos internos, como utiliza a internet e as redes sociais, como gere e o que faz a partir do cadastro de clientes e quais dados utiliza para a tomada de decisão.

ESG - Ambiental, social e Governança	Verifica quais as boas práticas ambientais que a empresa emprega, como aplica a LGPD e como são colhidas e tratadas as sugestões de melhorias.
--------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de ALI (2022)

Para uma melhor compreensão da evolução das empresas estudadas acerca do desenvolvimento da gestão financeira a partir das soluções descritas nos planos de ação das empresas selecionadas, para este estudo apenas a dimensão Controles Gerenciais foi analisada.

Foram selecionadas seis empresas participantes do Programa ALI Produtividade durante o ciclo 1, entre os anos setembro de 2022 e abril de 2023 em Teresina, Piauí. A seleção inicial considerou todas as empresas participantes do Projeto ALI Produtividade que apontaram como problema prioritário aqueles relacionados a gestão financeira. Em um segundo momento, foram analisadas as soluções adotadas pelas empresas.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos durante o acompanhamento das empresas selecionadas foram fornecidos pelas empresas participantes do Projeto ALI Produtividade. A partir do tratamento dos dados acima mencionados foi possível observar a evolução dos indicadores de produtividade e do Radar da Inovação.

O Quadro 2 apresenta os dados obtidos a partir da aplicação do Radar da Inovação nas empresas selecionadas de forma que, o radar inicial indica o ponto de partida da empresa no que tange o indicador Controles Gerenciais.

Quadro 2. Comparativo dos dados do Radar da Inovação na dimensão Controles Gerenciais.

Em- presas	Segmento	Problema priorizado	Solução	Radar inicial	Ra- dar final
A	Serviço de alimentação	Precificação	Planilha de controle financeiro - Cálculo de venda para produtos	2	4
B	Comércio varejista	Realinhamento de acompanhamento financeiro	Elaboração de metas de indicadores financeiros - Planilha Capital de giro	3	4
C	Confecção de roupas	Falta de acompanhamento financeiro	Planilha de controle financeiro - Planilhas Controle de contas a pagar e Controle de contas a receber	1	3
D	Comércio varejista	Falta de acompanhamento financeiro	Consultoria financeira - Planilhas Controle de contas a pagar e Controle de contas a receber	1	3
E	Comércio varejista	Falta de acompanhamento financeiro	Planilha de controle financeiro - Planilhas Controle de contas a pagar e Controle de contas a receber	1	4
F	Comércio varejista	Precificação	Consultoria financeira - Cálculo de venda para produtos	1	2

Fonte: Elaboração da própria autora (2023)

Das seis empresas analisadas, quatro apontaram como problema prioritário a falta de acompanhamento financeiro, e as outras duas empresas apontaram a precificação como questão mais importante a ser sanada. Os valores apontados no Radar da Inovação mostram uma evolução entre o Radar inicial e o Radar final, o que permite inferir que a implantação das ferramentas de gestão financeira, mesmo que relativamente simples, podem elevar o grau de maturidade das MPEs.

O indicador de produtividade do trabalho, assim como no caso do radar da inovação, demonstrou melhora significativa durante o ciclo de análise, de modo que todas as empresas apresentaram melhores resultados financeiros e de faturamento.

Quadro 3. Evolução do indicador de Produtividade do Trabalho

Em- presa	Segmento	Problema priori- zado	Solução	Produti- vidade %
A	Serviço de alimentação	Precificação	Planilha de controle financeiro - Calculo de venda para produtos	1,84%
B	Comércio varejista	Realinhamento de acompanhamento financeiro	Elaboração de metas de indicadores financeiros - Planilha Capital de giro	19,62%
C	Confecção de roupas	Falta de acompanha- mento financeiro	Planilha de controle financeiro - Planilhas Controle de contas a pagar e Controle de contas a receber	220,00%
D	Comércio varejista	Falta de acompanha- mento financeiro	Consultoria financeira - Planilhas Contro- le de contas a pagar e Controle de contas a receber	1,75%
E	Comércio varejista	Falta de acompanha- mento financeiro	Planilha de controle financeiro - Planilhas Controle de contas a pagar e Controle de contas a receber	0,34%
F	Comércio varejista	Precificação	Consultoria financeira - Calculo de venda para produtos	97,80%

Fonte: Elaboração da própria autora (2023)

No que se refere ao indicador Produtividade do Trabalho, as empresas estudadas, apesar da variação apresentada, demonstraram sem exceção um aumento mais ou menos significativo na evolução ao longo do ciclo.

Em destaque, a Empresa C demonstrou um crescimento percentual muito acima das demais empresas estudadas, entretanto, isso se deve ao empenho particularmente maior dos responsáveis pela empresa em executar as ações indicadas pelo Agente Local de Inovação.

Em oposição a isso, a Empresa E, teve um desempenho muito aquém do esperado, que se deve a atuação menos eficaz dos responsáveis da empresa na implantação das ações necessárias para o melhor aproveitamento da Produtividade do Trabalho.

Tais resultados corroboram a hipótese de que uma gestão financeira mais eficiente é de suma importância no crescimento sustentável das MPEs.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar se a adoção de ferramentas para uma gestão financeira mais eficiente é capaz de melhorar a produtividade das MPEs. Da mesma forma, o presente estudo tem como

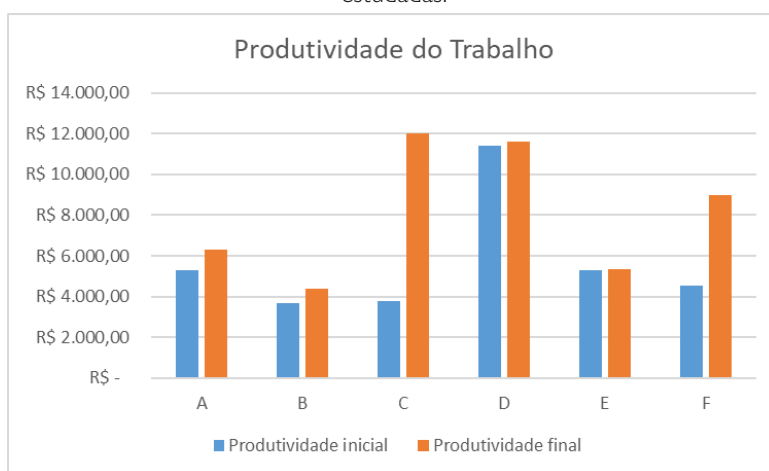
objetivos específicos identificar quais são as ferramentas mais utilizadas e que têm potencial para gerar maior impacto na produtividade das MPEs; fazer uma análise sobre como essas ferramentas podem contribuir para a melhoria da produtividade, considerando aspectos como a redução de custos, o aumento da eficiência operacional e a melhoria da tomada de decisão; e avaliar o impacto real da adoção dessas ferramentas na produtividade das MPEs, a partir de dados coletados em uma pesquisa empírica.

Tais objetivos foram propostos para responder ao seguinte questionamento: A adoção de ferramentas para uma gestão financeira mais eficiente é capaz de melhorar a produtividade das MPEs?

No que tange às ações desenvolvidas pelas empresas estudadas nesta pesquisa, a principal ação foi a implementação de planilhas de controle financeiro, em específico, a planilha de Cálculo de Preço de Venda de Produtos; Capital de Giro; Controle de Contas a Pagar; e Controle de Contas a Receber.

Essas ações contribuíram para o aumento do grau de maturidade da inovação das organizações. Da mesma forma houve um aumento expressivo no indicador de Produtividade do Trabalho, que pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1. Comparativo do indicador Produtividade do Trabalho nas empresas estudadas.



Assim, pode-se concluir que mesmo as ferramentas mais simples, se implantadas e devidamente acompanhadas, podem melhorar a gestão e a produtividade das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Piauí, atendidas pelo programa ALI Produtividade..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como ponto central o impacto da gestão financeira nas MPEs participantes do Projeto ALI em Teresina, Piauí. O efeito das ações implementadas foi medido pelo Radar da Inovação e pelo indicador de Produtividade do Trabalho, e os resultados mostraram indícios de que a implantação de ferramentas de gestão financeira tem impacto positivo no grau de maturidade das empresas e na produtividade das MPEs. No entanto, verifica-se que a pesquisa apresenta algumas limitações, sobretudo no que diz respeito ao aprofundamento dos dados quantitativos e qualitativos. Neste sentido, a realização de um estudo de caso pode ser uma proposta mais assertiva em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Vitor Schmidt. A GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2023. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/54_artigo_cientifico__vitor_revisao.pdf. Acesso em: 10 de dezembro de 2023.

ALI, PEQUENAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA. Gestão por indicadores como ferramenta de decisão para micro e pequenas empresas participantes do Projeto ALI do Sebrae. **CADERNOS DE INOVAÇÃO**, p. 89, 2022.

CARDOSO, Angeel Sales et al. Controle financeiro para micro e pequenas empresas. 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10142?mode=full>. Acesso em: 09 de dezembro de 2023.

CASTRO, Júlio César Amorim; SILVA, Valdilene Gonçalves Machado. Análise da gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista da Cidade de Cláudio. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 12, p. e31391210952-e31391210952, 2020.

CUNHA, Amanda Lopes. O papel da gestão financeira para microempreendedores superarem a crise econômica gerada pela Covid-19. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2808/1/MONOGRAFIA%20AMANDA%20LOPES%20CUNHA%20FINAL.pdf>. Acesso em: 10 de dezembro de 2023.

DA SILVA, Lucimara Rosa Santos; SILVA, Rafael Mozart. Radar de inovação: uma ferramenta estratégica utilizada pelas micro e pequenas empresas participantes do programa ali do SEBRAE. **INOVAE-Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation (ISSN 2357-7797)**, v. 10, n. 1, p. 522-539, 2022. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/inovae/article/view/2672/1736>. Acesso em 19 de dezembro de 2023.

LIMA, Mariana Ferreira. Instrumento de apoio à gestão financeira de curto prazo. 2023.

37f. Dissertação (Mestrado em Gestão com Especialização em Gestão Financeira). Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão. Minho, Portugal, 2023.

MATOS, Alana da Silva de; JUNIOR, Paulo Roberto da Silva Almeida. Capítulo 4 O Planejamento Financeiro e Fluxo de Caixa Eficiente para o Sucesso Empresarial das Micro e Pequenas Empresas. 2022.

DOS SANTOS, Luiz Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa, artigo técnico-científico e monografia**. Editora Dialética, 2020.

JUNQUEIRA, G. Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente? In: infovarejo. (2018). Disponível em: <<https://www.infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2023 .

SALOMÉ, Fernanda Franciele Sousa et al. O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. Research, Society and Development, v. 10, n. 6, p. e36910615303-e36910615303, 2021.

MAIA, Jéssica Souza. Indicadores de inovação em micro e pequenas empresas. 2021. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2021. Disponível em: ht-

[tps://app.uff.br/riuff/handle/1/22715](https://app.uff.br/riuff/handle/1/22715). Acesso em: 19 de dezembro de 2023.

PIMENTEL, Ricardo. Cultura de inovação em uma escola de negócios: Um estudo inspirado pela teoria da prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 18, n. 1, p. 63-84, 2019.

OCDE. Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3. ed. Paris: OECD Publishing, 2005.

SANTOS, Eliclaudio Oliveira Dos. Gestão financeira em tempos de crise: efeitos da pandemia (COVID-19) no planejamento financeiro de micro e pequenas empresas da cidade de Cabedelo/PB. 2022. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/25479?locale=pt_BR. Acesso em: 10 de dezembro de 2023.

SEBRAE – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia de atuação ALI Produtividade**. SEBRAE, Brasília-DF, 2022.

SENHORAS, E. M. Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação. Boa Vista: Editora IOLE, 2021. Disponível em: <https://editora.ioles.com.br/index.php/iole/catalog/download/32/58/95-1?inline=1>. Acesso em: 05 de dezembro de 2023.

SILVA, Rafael Henrique; SILVA, Elias Araújo; GALDAMEZ, Edwin Cardoza. Medição de desempenho: Estudo com aceleradores do estado do Paraná. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, p. 25-47, 2020.

SILVA, Ademir Bandeira et al. Conceitos Sobre Empreendedorismo e Inovação. Palmas, TO: Editora EdUFT, 2021.

SIMONS, R., & TETTAMANZI, P. D. (2020). **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business Press.

THIBES, Fabíola. Veja o que é pesquisa de campo e quais suas principais etapas. **Unissau**, 2022. Disponível em: <https://blog.uninassau.edu.br/pesquisa-de-campo/>. Acesso em: 10 de dezembro de 2023.

A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO NA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE TERESINA-PI

LARISSA HAVENNA MATOS SANTOS

1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial contemporâneo, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel crucial na dinamização econômica dos negócios. A capacidade de inovar favorece a adaptação dos empreendimentos às mudanças no ambiente empresarial, respondendo de forma mais ágil às demandas do mercado. Além disso, a busca contínua por aprimoramentos na produtividade é uma realidade constante nesse contexto empresarial, onde a inovação é reconhecida como uma força motriz fundamental para impulsionar esses avanços, como destacou Drucker (2010), ao afirmar que a inovação é essencial para explorar as mudanças como oportunidades no mundo corporativo.

Neste sentido, este estudo propõe uma investigação sobre a relação entre inovação e a melhoria da produtividade nas MPEs de Teresina-PI, com especial ênfase na influência do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) Brasil Mais Produtivo. O objetivo geral é avaliar como a inovação impacta a eficiência operacional desses empreendimentos, influenciando positivamente sua produtividade.

Os objetivos específicos deste trabalho incluem uma análise dos fatores que exercem influência sobre a inovação e a produtividade das MPEs no contexto de Teresina-PI. Além de buscar compreender as estratégias adotadas por essas empresas em Teresina e avaliar como tais estratégias impactam diretamente na sua produtividade.

Serão investigados os efeitos da inovação na produtividade das MPEs, estabelecendo comparações de crescimento qualitativo e quantitativo das empresas que concluíram o ciclo de acompanhamento do Programa, através da avaliação dos instrumentos de gestão utilizados, radar da inovação e mensuração de indicadores. Essa análise comparativa permitirá identificar os impactos da inovação no avanço e crescimento produtivo dessas empresas.

Diante deste cenário, o presente artigo, pretende responder a seguinte questão: Qual a relação entre a inovação e os níveis de produtividade das Micro e Pequenas Empresas de Teresina-PI?

Para compor a fonte de informações desta pesquisa, foram consideradas para análise, as ações propostas e implantadas durante a jornada de acompanhamento do Programa Brasil Mais Produtivo. O Programa Brasil Mais Produtivo é descrito como uma iniciativa que introduz inovação nas empresas, oferecendo consultorias de gestão especializadas para aumentar a produtividade e promover uma maior adoção de práticas inovadoras nos processos internos dessas organizações, visando uma posição mais competitiva no mercado em que atuam, dividido em 4 ciclos de 6 meses e com o atendimento de 25 empresas por ciclo. (Sebrae,2023).

A relevância deste estudo reside na possibilidade de oferecer o aprimoramento das práticas de inovação nas MPEs, contribuindo para o desenvolvimento econômico local e fornecendo subsídios teóricos para o avanço dos estudos sobre inovação e produtividade em contextos regionais específicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Chesbrough (2006), a inovação não se limita apenas à criação de novos produtos ou processos, mas também engloba a adoção de novas estratégias, modelos de negócios e formas de gestão. Drucker (2010) corrobora essa visão, destacando que a inovação, quando aplicada de maneira eficaz, pode resultar em melhorias significativas na eficiência operacional e na competitividade das organizações.

Freeman e Soete (2017) ressaltam a importância de compreender os fatores que influenciam a inovação e a produtividade nas empresas, enfatizando a necessidade de análises específicas em contextos regionais. A literatura também destaca a relevância de investigar as estratégias adotadas

pelas empresas, como salientado por Gil (2010), para compreender como tais estratégias impactam diretamente na produtividade das MPEs.

Alvares (2020), por sua vez, destaca que inovação igualasse a soma de uma ideia a uma implementação e ao seu resultado, onde divide posteriormente a classificação dos tipos de inovação segundo o seu resultado, em radical e incremental. O autor destaca que ambos os tipos de inovação demandam recursos e resultados diferentes, onde a primeira traz consigo mudanças da base de competição da empresa e a segunda confere à empresa eficiência no curto prazo, favorecendo redução de custos e melhoria das condições de trabalho.

Nesse sentido, a relação entre inovação e produtividade nas MPEs de Teresina-PI torna-se o cerne desta pesquisa. A análise qualitativa das empresas atendidas pelo Programa ALI Brasil Mais Produtivo, permite não apenas identificar os efeitos da inovação na produtividade, mas também entender a aplicação das práticas inovadoras em diferentes contextos empresariais, conforme preconizado por Schumpeter (1984).

Diante desse embasamento teórico, a presente pesquisa busca investigar a relação entre a inovação e os níveis de produtividade das MPEs de Teresina-PI, utilizando como fonte de informações o acompanhamento do Programa Brasil Mais Produtivo. Esse programa é Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Inovação Industrial (Embrapii), focado na melhoria da produtividade e gestão de empresas

2.1 TIPOS DE INOVAÇÃO SEGUNDO O MANUAL DE OSLO

A inovação é descrita como um processo dinâmico e abrangente, que vai além da simples criação de novos produtos ou tecnologias. Engloba também a introdução de novos métodos de gestão, estratégias de mercado e a reorganização de práticas organizacionais, OCDE (2018). Essa definição ressalta a importância de uma abordagem holística da inovação, não se limi-

tando apenas à tecnologia, mas abrangendo todo o espectro de mudanças, sejam elas incrementais ou radicais, que possam trazer benefícios econômicos e sociais.

Dessa forma, o Manual de Oslo, elaborado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), é uma referência essencial para a definição e categorização de inovações. O manual distingue entre diferentes tipos de inovação, fornecendo um arcabouço conceitual sólido para entender a variedade e os impactos das práticas inovadoras nas empresas.

Inovação de Produto: Refere-se à introdução de um produto ou serviço novo ou significativamente aprimorado no que diz respeito às suas características ou usos previstos. Essa categoria abrange desde a inovação tecnológica até melhorias incrementais ou radicais nos produtos já existentes (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2018).

Inovação de Processo: Diz respeito à implementação de métodos, técnicas ou sistemas novos ou significativamente melhorados para produzir bens ou serviços. Essas mudanças podem resultar em eficiência aprimorada, redução de custos, qualidade melhorada ou novas formas de produção.

Inovação de Marketing: Envolve a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design, embalagem, posicionamento, promoção ou preços de um produto ou serviço. A inovação de marketing busca criar valor percebido pelos consumidores e identificar novos mercados.

Inovação Organizacional: Refere-se à implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, no local de trabalho ou na organização externa, com o objetivo de aumentar a eficiência, a flexibilidade ou a capacidade de resposta da empresa.

Inovação de Modelo de Negócios: Trata-se da introdução de um novo conceito estratégico para a entrega de valor, tanto para a empresa quanto para seus clientes. Isso pode incluir mudanças fundamentais na forma como a empresa opera, gera receita ou entrega valor aos clientes.

A compreensão desses tipos de inovação conforme o Manual de Oslo é essencial para categorizar e analisar os esforços inovadores das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de Teresina. A identificação e o entendimento dessas diferentes formas de inovação permitem uma análise mais abrangente dos impactos nos resultados e na competitividade dessas empresas.

Conforme exposto por Carvalho et al.(2015) o radar da inovação é uma adaptação da metodologia inicial proposta por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), reformulada por Bachmann (2008) .O instrumento atualmente está dividido em 6 dimensões (Controles gerenciais, Gestão de Marketing, Prática de Inovação, Transformação Digital, ESG e Controles Gerenciais), onde consideram-se metodologia estrutural e conceitos de inovação.

2.2 INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A inovação, quando adaptada ao contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), assume uma complexidade singular. Trata-se não apenas da introdução de novos produtos ou tecnologias, mas de um processo abrangente que engloba mudanças em processos, modelos de negócios e estratégias de gestão. Nesse sentido, a inovação tornase uma ferramenta crucial para impulsionar o crescimento e a competitividade desses empreendimentos, conforme Drucker (2010).

O conceito de inovação aplicado às MPEs abarca não apenas a criação de novidades, mas também a capacidade de adaptar-se ao ambiente de negócios em constante mutação. Segundo Chesbrough (2006), a inovação aberta, que incorpora a colaboração externa e a cooperação com outras empresas e instituições, tem se mostrado especialmente relevante para as MPEs, permitindo acesso a recursos e conhecimentos que, de outra forma, poderiam ser inacessíveis.

Drucker (2010) destaca que a inovação nas MPEs não se restringe apenas à tecnologia, mas também à inovação organizacional, processual e mercadológica. Essas empresas, muitas vezes, destacam-se por sua capacidade ágil de adaptação e resposta às demandas do mercado, mostrando-se flexíveis para implementar mudanças e novas práticas em um curto espaço de tempo, como destaca Carvalho et al. (2015).

A importância da inovação para o crescimento e sustentabilidade das MPEs é evidenciada por Freeman e Soete (2017). Os autores defendem que a capacidade de inovar não apenas permite a diferenciação no mercado, mas também contribui para a eficiência operacional, redução de custos e ampliação da base de clientes, fatores determinantes para a competitividade desses empreendimentos em um ambiente econômico desafiador.

Assim, compreender o conceito de inovação dentro do contexto específico das MPEs de Teresina-PI torna-se fundamental para explorar de forma abrangente como a inovação influencia diretamente a produtividade dessas empresas, permitindo uma análise mais profunda sobre os fatores determinantes para seu crescimento e desenvolvimento sustentável.

2.3 RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A interdependência entre inovação e produtividade nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) tem sido um tema de análise e debate na literatura acadêmica e empresarial. A compreensão de como a inovação influencia diretamente a produtividade desses empreendimentos é fundamental para elucidar os mecanismos que impulsionam seu desempenho no mercado.

Estudos como os de Coad e Rao (2008) apontam que a introdução de inovações, sejam elas em produtos, processos ou modelos de negócios, tem uma correlação direta com o aumento da eficiência e, consequentemente, da produtividade nas MPEs. Essas inovações muitas vezes permitem que essas empresas utilizem melhor seus recursos, otimizando suas operações e aumentando sua capacidade de atender às demandas do mercado.

Ainda, a pesquisa conduzida por Arvanitis e M'Henni (2013) sugere que as empresas inovadoras tendem a ter uma vantagem competitiva significativa, pois a inovação não apenas amplia a capacidade produtiva, mas também permite a conquista de novos nichos de mercado e a fidelização de clientes, o que se reflete diretamente na produtividade e nos resultados financeiros das MPEs.

Além disso, estudos de Fuentes et al. (2015) destacam que a inovação não se restringe apenas ao desenvolvimento de novos produtos, mas também à implementação de processos e estratégias de gestão inovadores. Nesse sentido, a capacidade de inovar em diferentes áreas das MPEs tem impactos multifacetados na produtividade, permitindo melhorias significativas na eficiência e no desempenho geral das empresas, como aponta Carvalho et al.(2015).

Portanto, é crucial explorar e compreender a relação direta entre inovação e produtividade nas Micro e Pequenas Empresas de Teresina, a fim

de identificar os mecanismos pelos quais a inovação contribui para o aumento da eficiência e competitividade desses empreendimentos.

3 METODOLOGIA

A metodologia do presente estudo, quanto aos seus procedimentos técnicos, consiste em uma pesquisa de campo, pois é uma das abordagens mais utilizadas por pesquisadores em trabalhos acadêmicos e científicos, pois possibilita visualizar e analisar fatos e fenômenos da realidade de forma mais precisa (De Lunneta; Guerra, 2023). Quanto ao objetivo da pesquisa, ela se enquadra como descritiva, pois é aquela que faz a análise, observação, registro e correlação de variáveis que envolvem fatos ou fenômenos, sem manipulá-los (Heerdt; Leonel, 2022), buscando entender quais práticas ou estratégias inovadoras estão associadas a melhorias na produtividade das MPEs. Os resultados obtidos, através da atuação da pesquisadora como Agente Local de Inovação no Programa (ALI) Brasil Mais Produtivo, serão validados por meio de comparações com referências teóricas e análises adicionais para garantir a robustez das conclusões.

Os dados serão coletados a partir dos radares da inovação e avaliação dos indicadores numéricos (T0 e TF) das MPEs atendidas que chegaram até a nº 9, onde são registradas informações sobre estratégias inovadoras, processos de implementação e resultados alcançados. A análise descritiva dos dados permitirá identificar padrões, tendências e relações entre as variáveis.

A amostra analisada corresponde às empresas que concluíram a todos os encontros previstos no cronograma do programa Agentes Locais de Inovação, ou seja, aquelas que finalizaram o Encontro nº 09, fornecendo os dados de faturamento, custos variáveis e produtividade que permitem o confronto com os números apresentados no diagnóstico inicial. O ciclo teve início com 25 MPEs, das quais 6 optaram por cessar o programa nas etapas iniciais. Assim, das 19 empresas que se mantiveram no programa durante o ciclo de 6 meses, 47% concluíram o encontro final (9 empresas).

Os dados obtidos serão organizados em uma planilha eletrônica, identificando as variáveis relevantes, como tipos de inovação implementados. Serão aplicadas técnicas de estatística descritiva para entender a distribuição e características dos dados, para descrever as variáveis relacionadas à inovação e melhoria da produtividade, representadas visualmente por gráficos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na seção de Análise e Discussão dos Resultados deste artigo explorou-se os dados obtidos com a aplicação da metodologia adotada. A avaliação crítica dos dados permite inferir insights relevantes e a interpretação cuidadosa dos resultados favorece a compreensão do contexto que se situam as empresas analisadas no que diz respeito à inovação.

A inovação tem se mostrado um elemento fundamental para sustentação da vantagem competitiva dessas empresas. Sob este aspecto, saber gerir o processo de inovação se torna um grande diferencial no que tange uma gestão moderna e de alto desempenho (Oliveira et al., 2017).

Com atenção apenas à amostra de empresas que concluíram o Encontro nº 09, confrontou-se os resultados nas 6 dimensões dos radares iniciais e finais das empresas que compõem a amostra supracitada, apresentando-se cenários de manutenção ou progresso nos indicadores, conforme pode ser verificado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Dimensões do diagnóstico



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

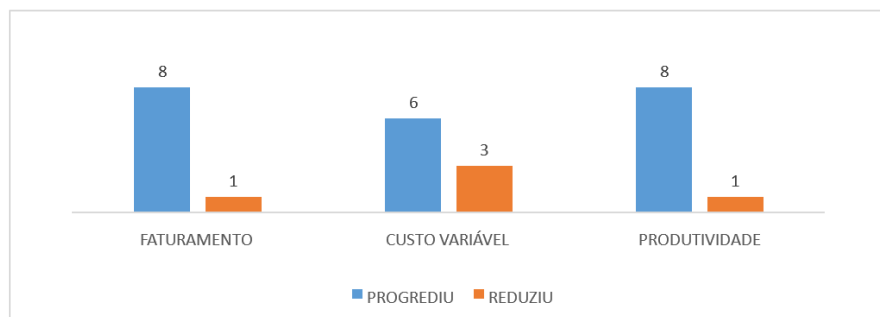
Analisando-se o gráfico 1, percebe-se que 78% das empresas apresentaram progresso na dimensão de Práticas de Inovação, enquanto 100% delas não apresentaram nenhuma evolução em ESG e 89% mantiveram o mesmo cenário quanto à dimensão de Controles Gerenciais. Quanto às dimensões de Gestão de Marketing e Transformação Digital, nota-se uma evolução em 45% empresas, o que pode remeter à necessidade dos

negócios em aumentar sua presença no mercado e virtualização dos seus processos em busca de competitividade.

Na análise é possível visualizar que a dimensão de Práticas de Inovação dentre as outras 5 foi a que teve maior evolução. Das 7 das 9 empresas evoluíram nesse segmento e essa evolução em sua maioria está relacionada a melhorias nos processos internos, na operacionalização das atividades pelas equipes, melhorias na apresentação e oferta de produtos ou serviços.

Também foram analisados, na mensuração final, os resultados das empresas no que diz respeito aos indicadores: faturamento, custos variáveis e produtividade. Assim, é possível observar o panorama de progresso ou redução nos valores desses indicadores, conforme retratado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Mensuração T0 x TF



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme as informações contidas no gráfico 2, tem-se que 89% das empresas tiveram aumento em seus faturamentos quando comparada a mensuração inicial à final, assim como houve redução dos custos variáveis em 33% e aumento da produtividade 89% da amostra. De acordo com os dados coletados, 22% das empresas obtiveram progresso tanto em faturamento, quanto em custos variáveis e produtividade.

Correlacionando-se os dados da mensuração T0 x TF com a evolução das empresas no diagnóstico conforme as dimensões, temos que as empresas que apresentaram maior evolução em Práticas de Inovação, obtiveram melhores resultados em faturamento, custos variáveis ou produtividade. A abordagem do autor Alvares (2020) sobre o impacto de inovações incrementais no contexto empresarial em curto prazo, incluindo redução

de custos e melhorias de faturamento é válida quando consideramos os resultados dos gráficos apresentados.

4.1 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Nesta seção destacou-se as contribuições provenientes da implementação de ações-chave para as empresas. Assim com a apresentação de dados concretos buscou-se respaldar as conclusões desse estudo científico e ressaltar sua relevância e possíveis implicações práticas.

Os quadros 1 e 2 abaixo, apresentam a quantidade de ações em andamento e concluídas, respectivamente, na ocasião da mensuração final (TF). Estas ações foram definidas junto aos empresários, conforme as prioridades de cada negócio.

Quadro 1 - Ações em andamento até o TF

QUANTIDADE DE AÇÕES EM ANDAMENTO	Nº DE EMPRESAS
APENAS 1 AÇÃO	1
DE 2 A 3 AÇÕES	5
DE 4 A 5 AÇÕES	3

Fonte: próprio autor

Quadro 2 - Ações concluídas até o TF

QUANTIDADE DE AÇÕES CONCLUÍDAS	Nº DE EMPRESAS
NENHUMA AÇÃO	1
DE 1 A 2 AÇÕES	7
DE 3 A 4 AÇÕES	1

Fonte: próprio autor.

Por meio da análise dos números, é possível inferir que 100% das empresas deram início às ações e que apenas 1 empresa não chegou a concluir nenhuma das ações priorizadas ao longo do ciclo de atendimento do Agente Local de Inovação. O impacto destas é visível por meio dos resultados em faturamento e produtividade, apresentados a seguir.

Quadro 3 - Variação do faturamento

	VARIAÇÃO DO FATURAMENTO	Nº DE EMPRESAS
FAIXA PERCENTUAL	< 0%	1
	1 A 4%	0
	5 A 15%	5
	16 A 30%	2
	30 A 45%	1

Fonte: próprio autor

Quadro 4 - Variação da produtividade

	VARIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE	Nº DE EMPRESAS
FAIXA PERCENTUAL	< 0%	1
	1 A 4%	2
	5 A 15%	2
	16 A 30%	2
	30 A 45%	2

Fonte: próprio autor

Como pode ser constatado no quadro 3, das 8 empresas que apresentaram aumento de faturamento: 5 delas tiveram crescimento entre 5 e 15%; 2 empresas com aumento entre 16 e 30% e uma empresa com elevação de 36% no seu faturamento. Analisando o quadro 4, pode-se aferir que houve aumento significativo de produtividade (faixas “16 a 30%” e “30 a 45%”) em 4 empresas, ou seja, 44% da amostra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A influência da inovação na melhoria da produtividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de Teresina-PI revelou-se uma relação determinante, embasada na análise dos radares de inovação e desempenho econômico desses empreendimentos. Este estudo visou compreender de que forma a inovação impacta diretamente na eficiência operacional e competitividade das MPEs, além de identificar estratégias inovadoras, como

mudanças incrementais em processos, produtos e serviços, associadas ao progresso nos indicadores de desempenho.

Ao explorar a relação entre inovação e produtividade, identificamos que a adoção de práticas inovadoras pelas MPEs influencia significativamente seu desempenho. A compreensão dos tipos de inovação, como delineados no Manual de Oslo e referenciado por outros autores, foi essencial para categorizar os esforços inovadores e perceber suas repercussões nos resultados econômicos desses empreendimentos.

Os resultados obtidos demonstram que empresas que implementaram e concluíram ações de inovação ao longo do programa apresentaram progresso mais expressivo em indicadores como faturamento, custos variáveis e produtividade. Isso ressalta a importância da inovação não apenas como um vetor de diferenciação, mas também como um impulsionador de resultados financeiros positivos para as MPEs.

No contexto das MPEs de Teresina-PI, a parceria entre Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), ABDI, SENAI, SEBRAE, BNDES, FINEP, EMBRAPA, por meio do Programa Brasil Mais Produtivo, revelou-se uma fonte rica de informações para compreender e analisar os impactos da inovação na produtividade desses empreendimentos. O programa proporcionou um ambiente propício para implementar práticas inovadoras e, conseqüentemente, avaliar seus efeitos nos resultados de faturamento das empresas.

Este estudo não apenas reforça a importância da inovação para a competitividade das MPEs, mas também destaca a necessidade de estratégias inovadoras alinhadas aos objetivos empresariais para promover melhorias significativas na produtividade. Observou-se que, embora a inovação seja um fator determinante, a sua efetiva implementação e a sua aplicação estratégica são igualmente cruciais para o sucesso desses empreendimentos.

Portanto, as conclusões deste estudo não apenas corroboram a relação positiva entre inovação e produtividade nas MPEs de Teresina-PI, mas também ressaltam a importância de investimentos contínuos em práticas inovadoras e da disseminação de uma cultura organizacional que promova a inovação como um pilar fundamental para o crescimento sustentável desses empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Antonio Carlos Teixeira. Todos pela inovação. **GV-EXECUTIVO**, v. 19, n. 6, 2020.

ARVANITIS, Spyros; M'HENNI, Hatem. Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions?. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 22, n. 5, p. 434-454, 2013.

CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business Press, 2006.

COAD, Alex; RAO, Rekha. Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. **Research Policy**, v. 37, n. 4, p. 633-648, 2008.

DE CARVALHO, Gustavo Dambiski Gomes et al. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.

DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL (OWL Journal)-REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO**, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **The Economics of Industrial Innovation**. Routledge, 2017.

FUENTES, Raúl; DUTRÉNIT, Gabriela; ARZA, Valeria. Effects of innovation on employment in Latin America. **Innovation and Development**, v. 5, n. 1, p. 71-87, 2015.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia científica e da pesquisa**: livro didático. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A.R.; PROENÇA, A.P.; MANSUR, H. Uma proposta de orientações projetuais para concepção de sistemas de medição de desempenho para gestão da pesquisa e desenvolvimento. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Joinville, SC, de 10 a 13 de outubro de 2017.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **Oslo Manual**: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. Paris: OECD Publishing, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Editora Zahar, 1984.

SISTEMA ERP E GESTÃO EMPRESARIAL: INDICADORES DE CONTROLE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SAÚDE ATENDIDAS PELO PROJETO ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM FLORIANO-PI

LUNA ARNAUD ROSAL LOPES

INTRODUÇÃO

As empresas começaram a enfrentar dificuldades para competir devido ao processo de globalização. Por isso, buscaram formas de reduzir custos e produzir produtos e serviços diferentes. Ao mesmo tempo, passaram a interagir de maneiras novas e desenvolveram ferramentas de tecnologia para gerar e fornecer informações importantes para todos os envolvidos (NUNES *et al.*, 2020).

O capitalismo trouxe diversas inovações na tecnologia, que favoreceram as empresas, como melhorias nos processos de produção e de administração. Para que as empresas consigam se destacar no mercado, elas precisam estar atentas às novas tecnologias, caso contrário não conseguirão competir com seus concorrentes (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

As pressões competitivas sofridas pelas empresas provocadas pelo processo de globalização resultaram na busca de alternativas para a redução de custos e diferenciação de produtos e serviços. Alternativas estas, que tornou necessária uma expressiva modificação da maneira como os setores das entidades interagiam, bem como da forma em que a informação seria gerada e disponibilizada para todos os seus interessados. Tornando então imprescindível a utilização de ferramentas tecnológicas (NUNES *et al.*, 2020).

Nesse cenário, de pressão para acompanhar o ritmo das mudanças e inovações, a tecnologia surge para ajudar na adaptação ao novo mundo. Estas transformações impactam de forma positiva e negativa nos interesses, valores, cultura e relações pessoais de uma organização, além de afetarem o mercado de trabalho (DE OLIVEIRA et al., 2020).

Autores afirmam que no mundo globalizado é necessário extrair de dados e setores da empresa a informação autêntica que reflita a realidade. "A informação é indispensável para o sucesso das organizações, porém ela deve ser confiável e estar disponível com qualidade, agilizando as rotinas empresariais e proporcionando maior controle organizacional"(GALLO; NETO; REIS, 2018) .

As empresas podem melhorar suas operações com a ajuda de um software de gerenciamento e planejamento. Isso torna os processos mais precisos e desenvolvidos, fazendo com que as empresas alcancem melhores resultados (LAUDON, 2005).

A utilização de um ERP torna-se necessária em uma empresa, pois esta ferramenta tem a capacidade de interligar os setores que eram desconectados ou criados em softwares diferentes, com incompatibilidade de dados, impedindo o compartilhamento dos mesmos e a maioria dos processos eram feitos por meio de sistemas manuais. O que gerava uma insegurança e atraso na entrega de resultados (DE JESUS et al., 2023).

Os sistemas de informação são importantes para as empresas. Eles coletam informações sobre os processos internos da empresa e ajudam a monitorar os custos. A tecnologia também permite usar programas especiais para ligar os elementos da cadeia de suprimentos e obter informações úteis para o planejamento estratégico e operacional. Assim, os sistemas de informação tornam-se fundamentais para o controle de processos no contexto empresarial (LAUDON, 2005).

Entre os atuais sistemas de informação, um tipo particular tem sido caracterizado por seu compromisso potencial, com a intenção de se unir e tornar os dados acessíveis a toda a organização, conhecido como Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP). "O ERP possui estrutura de dados coordenados adquiridos como pacotes de programação de negócios para ajudar na maioria das atividades de uma organização" (DE OLIVEIRA et al., 2020).

Desse modo as empresas devem adotar ferramentas de Tecnologia da Informação, como o ERP, para se manterem competitivas no mercado. Esses sistemas ajudam a acelerar a tomada de decisões, melhorando a interação com clientes e fornecedores (SACCOL, 2010).

No século XXI é uma época em que os dados digitais estão sendo criados e transferidos de forma exponencial. As empresas estão usando softwares que aprimoram a eficiência e a gestão dos seus processos. O setor econômico e financeiro das organizações busca por controles eficientes, o ERP, que é um software complexo, tem diversos módulos conectados que registram as transações diárias, como compras, vendas e folha de pagamento (JUNIOR, 2012).

Nesse cenário, o ERP torna-se um aliado substancial, pois centraliza os registros das operações e coopera nas consultas dos dados que, esperase, sejam transformadas informações úteis nas tomadas de decisões. O uso adequado do ERP contribui com acessos tempestivos das transações da organização (CASTRO, 2023).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) oferta subsidio e apoio aos micro e pequenos negócios, apresentando inovação e tecnologia. "A busca constante por melhorias pelas empresas faz com que elas possam atender melhor às necessidades dos seus clientes, diferenciar-se da concorrência e ter processos internos mais ágeis e eficientes" (SEBRAE, 2023, p.03).

O Programa Agentes Locais de Inovação - ALI Transformação Digital é uma via que aproxima as ferramentas e sistemas de gestão dos estabelecimentos atendidos, o seu objetivo é levar a temática inovação aos pequenos negócios em todo o país. O projeto conta com bolsistas que acompanham as empresas por um período de 6 meses, além de um aporte financeiro de R\$ 2.000,00 para aquisição de recursos de desenvolvimento do negócio, como sistemas, ferramentas e metodologias de inovação. Essa metodologia ALI ajuda na identificação das necessidades e oportunidades de melhoria e a busca de soluções digitais com o foco na manutenção e no avanço da produtividade da empresa.

Nesse contexto, elaborou-se a seguinte questão problema: Quais são os benefícios da implementação de um sistema ERP para melhorar os indicadores de controle de gestão empresarial em micro e pequenas empresas de saúde atendidas pelo projeto ALI transformação digital em Floriano-PI?

O estudo teve como objetivo geral analisar quais são os benefícios da implementação de um sistema ERP específico para melhorar os indicadores de controle de gestão em micro e pequenas empresas do seguimento da saúde. Nesse percurso, a fim de alcançar o foco do trabalho, utilizou-se os objetivos específicos: Apresentar o uso do sistema ERP na gestão empresarial de micro e pequenas empresas; Levantar os benefícios da implementação de um sistema ERP específico para melhorar os indicadores de controle de gestão em saúde em micro e pequenas empresas; Estudar os impactos da implementação de um sistema ERP específico para melhorar os indicadores de controle de gestão em saúde em micro e pequenas empresas, com foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

JUSTIFICATIVA

Os sistemas ERP e a Gestão Empresarial têm sido temas relevantes em debates acadêmicos e profissionais, no meio inovador e competitivo de mercados, por promoverem ganhos significativos nas operações e estratégias das empresas. Esses sistemas, aliados aos indicadores de controle, possuem potencial para melhorar a performance das empresas, especialmente das micro e pequenas, em setores-chave como o de saúde. O projeto ALL transformação digital do SEBRAE, através do qual micro e pequenas empresas são atendidas, tem demonstrado resultados expressivos, sendo uma ótima oportunidade para se estudar os resultados da adoção dos sistemas ERP e a Gestão Empresarial aliados aos indicadores de controle das empresas atendidas.

É extremamente importante para o desenvolvimento das empresas de saúde, pois a tecnologia tem um papel fundamental na melhoria dos processos e na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Além disso, o uso de sistemas ERP ajuda a acelerar o processo de tomada de decisão, permitindo que as empresas tenham uma visão mais ampla da gestão dos seus negócios. Portanto, essa pesquisa visa analisar os benefícios da adoção de sistemas ERP para a Gestão Empresarial, associados aos indicadores de controle, nas micro e pequenas empresas de saúde atendidas pelo projeto ALL transformação digital de Floriano-PI, contribuindo para a consolidação destes sistemas.

O estudo dessa temática é de grande importância, pois permitirá identificar o impacto do programa ALI Transformação Digital para empresas de saúde de Floriano-PI. Assim, por meio dos resultados obtidos, a pesquisa contribuirá para a ampliação do conhecimento acerca dos benefícios que o programa ALI pode oferecer a empresas de saúde de pequeno e médio porte. Além disso, a pesquisa também poderá auxiliar na tomada de decisão sobre o uso do Sistema ERP pela gestão empresarial, permitindo avaliar com mais precisão os resultados dos investimentos realizados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 TECNOLOGIA E AS EMPRESAS

A tecnologia veio para mudar a sociedade e as mudanças acontecem de forma rápida. Precisamos acompanhar essas mudanças para estar bem no mercado de trabalho e nas relações interpessoais. As mudanças podem afetar nossos valores, interesses, cultura, relacionamento interpessoal e de trabalho (OLIVEIRA; COTTA, 2019) .

Nos tempos modernos, devido à evolução capitalista, muitas inovações surgem na área da tecnologia. Estas inovações trouxeram grandes benefícios para as organizações, pois facilitam e aprimoram os processos de produção e administrativos. Para se destacar e permanecer no mercado competitivo, as empresas precisam se manter sempre atualizadas e acompanhar as mudanças da tecnologia, caso contrário ficarão para trás (OLIVEIRA; COTTA, 2019).

A tecnologia da informação ocupa um papel extremamente importante no desenvolvimento das instituições, tratado atualmente como ferramenta estratégica para a efetiva competição e permanência de mercado (SILVA, 2017).

A tecnologia pode ajudar a atingir ideais de empresas, mas é necessário um estudo profundo para que possa ser encontrada a ferramenta certa. É importante conhecer bem a empresa, seus objetivos, os profissionais envolvidos, seus sistemas de informação existentes e as melhores tecnologias disponíveis. Assim, poderá se encontrar a solução ideal para alcançar os resultados desejados (OLIVEIRA; COTTA, 2019) .

Para o sucesso na implantação de sistemas de informação, é necessário ter envolvimento do usuário, apoio da direção, definição clara das necessidades, planejamento adequado, expectativas realistas, marcos intermediários, equipe capacitada e dedicada, comprometimento, visão e objetivos claros (FILHO, 2001).

É importante que os profissionais aceitem a utilização de software para ajudar no desempenho de suas atividades. O usuário deve ser envolvido entendendo os processos e tendo a oportunidade de dar sugestões para o sistema, assim se sentindo parte do projeto e aceitando a implantação (DE OLIVEIRA; COTTA, 2019).

Em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas se veem obrigadas a se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Os desafios crescem a cada dia, o que exige às organizações que sejam dinâmicas e estejam preparadas para encarar o futuro com incertezas (ALVARENGA, 2003).

Possuir a tecnologia mais nova e a melhor programação não garantem necessariamente um resultado positivo. Para obter bons resultados, é preciso mais do que a inovação aplicada na organização. É necessário entender o funcionamento da empresa e os objetivos da mesma, além de conhecer os profissionais envolvidos e a tecnologia disponível. Assim, será possível adquirir as melhores ferramentas que vão ajudar a alcançar os objetivos desejados (OLIVEIRA *et al.*, 2020) .

O Sebrae desenvolve o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), com o objetivo de levar a temática inovação e tecnologia atualizados aos micro e pequenos empreendedores do Brasil. Alguns dos resultados desse projeto são: "Mais de 6.896 bolsistas capacitados; Mais de 5.149 bolsistas em campo; Mais de 261 orientadores acadêmicos; Mais de 415.212 pequenos negócios receberam acompanhamento" (SEBRAE, 2023, p.5).

O projeto ALI Transformação Digital busca:

[...] promover a inovação para reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento das microempresas e das empresas de pequeno porte, com a instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários (SEBRAE, 2023).

"O foco é criar condições e estimular as empresas a viverem um processo de transformação digital, por meio de, fundamentalmente, implemen-

tação de solução para resolver um problema priorizado, usando ferramentas digitais” (SEBRAE, 2023, p. 6).

1.2 SISTEMA DE GERENCIAMENTO EMPRESARIAL - SGE

Os sistemas de gestão empresarial são tecnologias usadas pelas empresas para gerenciar e organizar seus negócios. Os dados e informações oferecidas por esses sistemas ajudam os gestores a decidir em melhor tanto para assuntos internos (controle de estoque e produção) quanto externos (fornecedores, clientes e competição) (GALLO; NETO; REIS, 2018)

As empresas se conectam com o mundo ao trocar produtos e informações. Essas informações são importantes para que os gestores possam tomar decisões certas e em tempo hábil. Para que os sistemas de informação possam ser úteis, as informações devem estar disponíveis rapidamente e serem precisas. Mas, para obter alta precisão, às vezes é preciso mais tempo. Por isso, a qualidade geral de um sistema de informação depende da quantidade certa de precisão, rapidez e velocidade para funcionar corretamente (FOINA, 2001).

Os Sistemas de Informação são fundamentais para a tomada de decisão em uma organização e os dados e informações são um dos mais importantes ativos para empresas. Os Sistemas de Informação reúnem, processam e armazenam informações úteis à organização. A implementação desse sistema deve seguir a estratégia de negócio, agregando valor e vantagens ao uso de Tecnologia da Informação. A alta direção e gerentes devem conhecer o seu potencial para promover maior eficiência e ajudar na tomada de decisão (GALLO; NETO; REIS, 2018).

Sistemas são um conjunto de elementos ou subsistemas inter-relacionados que desenvolvem uma função ou atividade para atingir determinados objetivos. Podem ser divididos em dois tipos principais: os sistemas de informações e os sistemas de Computação. Os primeiros consistem em um conjunto de objetos utilizados para armazenar, organizar e processar informações. Os segundos envolvem o uso de computadores para realizar tarefas automáticas (CHIAVENATO, 1994).

Hypolito e Pamplona (1999) sugerem que antes de iniciar a implantação de um programa, deve-se definir qual software será utilizado, como será a estratégia de implantação, quais são os processos que serão coloca-

dos e quais serão os objetivos da mesma. Depois de definidas as etapas, os envolvidos na implantação do programa devem receber treinamento.

Os sistemas de informação envolvem desafios complexos para serem desenvolvidos com sucesso. Para isso, é importante que todos entendam e usem a tecnologia de forma apropriada e que as pessoas envolvidas trabalhem em sintonia com a organização para o melhor resultado (SOUZA; SACCOL, 2011).

A tecnologia da informação consiste em métodos usados pelas empresas para aumentar a produtividade e reduzir custos. Por isso, é essencial para a economia, possibilitando o crescimento econômico. Os sistemas de gestão empresarial são ferramentas usadas por empresas para gerir suas operações. Eles ligam os processos logísticos aos seus fluxos de trabalho e gerenciam os dados e informações necessários para o bom funcionamento das suas departamentos. Para realizar seu trabalho, são usados computadores, códigos de barras e outros hardwares, além de softwares de gestão de dados (FARIA E COSTA, 2010).

A tecnologia da informação é uma fonte importante que melhora a produtividade das empresas. Isso é visto principalmente na redução dos custos operacionais e no fortalecimento da economia. Para isso, elas usam sistemas de gestão empresarial para ligar todos os departamentos, usando hardware, como computadores e outros itens, e softwares para administrar as atividades da organização (FARIA; COSTA, 2010).

Em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas se veem obrigadas a se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Os desafios crescem a cada dia, o que exige às organizações que sejam dinâmicas e estejam preparadas para encarar o futuro com incertezas (ALVARENGA, 2003).

Durante um determinado período, é comum que as mudanças no ambiente corporativo, principalmente onde a área de Tecnologia da Informação está inserida. Nesse contexto, é importante destacar a importância do estudo realizado na implementação do Enterprise Resource Planning – Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) no ramo de logística (JESUS *et al.*, 2023).

ERP é um sistema de informação que ajuda empresas do ramo de logística a aprimorar suas operações. Por meio deste sistema, os processos operacionais são modernizados, tornandoos mais eficientes. Esse sistema

de informação capacita as pessoas a gerenciar de forma mais eficaz suas operações, resultando em ganhos de produtividade, redução de custos e aumento da lucratividade (DE JESUS et al., 2023).

As empresas podem melhorar suas operações com a ajuda de um software de gerenciamento e planejamento. Isso torna os processos mais precisos e desenvolvidos, fazendo com que as empresas alcancem melhores resultados (LAUDON, 2005).

A utilização de um ERP torna-se necessária em uma empresa, pois esta ferramenta tem a capacidade de interligar os setores que eram desconectados ou criados em softwares diferentes, com incompatibilidade de dados, impedindo o compartilhamento dos mesmos e a maioria dos processos eram feitos por meio de sistemas manuais. O que gerava uma insegurança e atraso na entrega de resultados (DE JESUS et al., 2023).

Os sistemas de informação são importantes para as empresas. Eles coletam informações sobre os processos internos da empresa e ajudam a monitorar os custos. A tecnologia também permite usar programas especiais para ligar os elementos da cadeia de suprimentos e obter informações úteis para o planejamento estratégico e operacional. Assim, os sistemas de informação tornam-se fundamentais para o controle de processos no contexto empresarial (LAUDON, 2005).

1.3 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING – ERP OU PLANEJAMENTO DE RECURSOS EMPRESARIAIS (PRE)

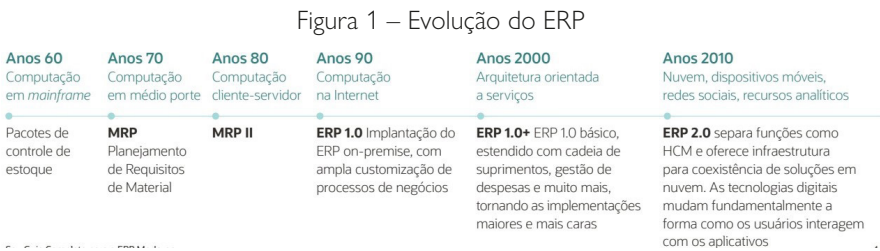
1.3.1 HISTÓRICO ERP

OERP (Enterprise Resource Planning) é um sistema de computador que foi desenvolvido nas décadas de 1960 e 1970 para melhorar a gestão de recursos nas empresas. Antes dele, o programa mais usado era o MRP (Material Requirements Planning), que funcionava através de computadores grandes chamados mainframes. A evolução da microcomputação e tecnologia cliente-servidor permitiu criar um plano de produção mais sofisticado, melhorando a gestão de recursos das organizações (HEIDRICH, 2005).

Na década de 1990 e começo do século XX, começou a surgir o que hoje é conhecido como ERP (Enterprise Resource Planning). Estes sistemas eram muito bem estruturados e ajudavam a automatizar diversos proces-

sos, em grandes empresas. No entanto, com os avanços tecnológicos, começou a aparecer o ERP 1.0, que era baseado em serviços e abrangia uma cadeia maior de processos, mas exigia mais investimentos. Este novo sistema conseguia suprir as necessidades do mercado, que estava em constante mudança (HEIDRICH, 2005).

Em 2010 foi lançado o ERP 2.0 com uso de nuvem, que possibilita armazenar informações em servidores conectados à internet de forma segura, além de permitir o acesso por meio de dispositivos móveis como smartphones e tablets (DE JESUS et al., 2023). A evolução do ERP pode ser visualizada através da figura 1.



Fonte: Oracle (2020)

1.3.2 DEFINIÇÃO DE ERP

O ERP é um sistema de informação que ajuda empresas, de um determinado ramo de atuação, a aprimorar suas operações. Por meio deste sistema, os processos operacionais são modernizados, tornando-os mais eficientes. Esse sistema de informação capacita as pessoas a gerenciar de forma mais eficaz suas operações, resultando em ganhos de produtividade, redução de custos e aumento da lucratividade (DE JESUS et al., 2023).

De oliveira et al (2020) define o ERP como: "é um sistema de informação que busca unir e acessibilizar os dados de uma organização. Ele se apresenta como um pacote de programação que ajuda a realizar as diversas ações de uma organização, como, por exemplo, registro de vendas, manutenção de estoques e controle de fluxo de caixa etc".

O mesmo autor levanta ganhos com a implantação do sistema ERP, é um software aplicativo que permite às empresas: compartilhar dados, uniformizar processos de negócios, produzir e utilizar informações em tempo

real, automatizar e integrar parcela substancial de seus processos de negócios, abrangendo finanças, controles, logística (suprimentos, fabricação e vendas) e recursos humanos. Nesse caso pode-se afirmar que "o ERP representa uma série de atividades gerenciadas por um software junto a pessoas que ajudam na gestão de processos dentro de uma empresa" (DE OLIVEIRA et al., 2020).

Pode-se ainda conceber que o ERP é um sistema de informação que ajuda as organizações a controlarem informações sobre suas operações, como clientes, funcionários, vendas, estoques, entre outras. Ele junta todos esses dados em um único lugar, ajudando a simplificar processos e auxiliar na tomada de decisão por meio de indicadores (SOFTPLAN, 2019). Convencionalmente, concorda-se que "é um software que uma empresa usa para administrar suas atividades" (DE JESUS et al., 2023).

No Brasil, os sistemas de ERP são conhecidos como ferramentas de informação integrada de gestão empresarial, pois oferece uma visão abrangente de dados dos processos de negócio. Ela pode compartilhar dados entre departamentos incluindo do nível estratégico ao operacional, atuando como um canal para informações (DE JESUS et al., 2023). O ERP tem como foco e diferencial a integração de dados e informações de diversos setores em um sistema único (DA SILVA GALLO; DE OLIVEIRA NETO; DA CUNHA REIS, 2018).

Desta forma, verifica-se que o sistema de planejamento de recursos empresarial facilita o fluxo de dados de uma empresa integrando várias informações de setores consolidando todos os indicadores, metas e gastos, dentre outras informações (DE JESUS et al., 2023)

ERP é um sistema de gestão integrado, utilizado para conectar os vários departamentos de uma empresa. Ele auxilia a gerenciar as várias áreas da organização: desde recursos humanos, administração de projetos, marketing e finanças até a diretoria. Ele oferece soluções que cumprem com as necessidades da empresa em todos os seus módulos e níveis hierárquicos (SILVA, 2017).

1.3.3 BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DO ERP

Roseli e Cerqueira (2016) examinaram como o Sistema de Gestão Empresarial (ERP) pode afetar positivamente uma empresa de comércio

internacional. Eles descobriram que um sistema menos complexo pode organizar todo o processo de importação e exportação, mais não traz a integração que o ERP é capaz de fazer, aprimorando assim os resultados.

As empresas usam ferramentas para decidir se investir em novos produtos será vantajoso. Elas avaliam os custos e retornos que terão ao adquirir estes produtos. As ferramentas ajudam a decidir se o investimento terá bons resultados, se será viável (NUNES et al., 2020).

O ERP é um sistema que ajuda a gerenciar negócios, conectando todos os setores da empresa. Ele tem funcionalidades e recursos mais avançados que o MRP (Manufacturing Resource Planing) e o MRP II. É possível integrar e automatizar os processos financeiros, contábeis, recursos humanos, estoque e custo da organização. Com ele, é possível acompanhar todas as operações da empresa em tempo real. O ERP é o nome dado a este tipo de solução, a integração e informatização de todos os processos da empresa sejam eles contábeis,

financeiros, de RH, estoques, custos etc (HABERKORN, 2003)

Os ERP's são ferramentas usadas pelas empresas para terem um melhor controle de seus processos de negócio. Elas podem auxiliar nos departamentos financeiros, permitindo o controle de caixa e pagamentos de impostos, e nos departamentos de gestão de pessoas permitindo maior controle dos pagamentos de funcionários. Ao usar um único sistema que integra todos os setores, é possível ter uma comunicação interna mais eficiente e a redução de custos (SOUZA;SACCOL, 2011)

A utilização de sistemas ERP otimiza o fluxo de informações e facilita o acesso aos dados, favorecendo a adoção de estruturas organizacionais mais enxutas e flexíveis. Além disso, as informações tornam-se mais consistentes, possibilitando a tomada de decisão com base em dados que refletem a realidade da empresa” (NUNES et al., 2020). Dentre seus benefícios, pode-se citar as melhorias gerenciais, que facilitam no processo decisório dos administradores, maior segurança na informação, pois unifica em um sistema todas as informações dificultando a perda de informações e possíveis fraudes, redução nos custos, que auxilia na otimização de tarefas diárias reduzindo os custos operacionais, e o aumento da competitividade, pois com todas essas vantagens, a empresa fica mais confiante melhorando a qualidade do produto e consequentemente o seu poder de competição (NUNES et al., 2020).

Mas o ERP também possui suas desvantagens, como a dependência dos módulos, pois um acaba dependendo do outro, gerando um maior controle sobre os usuários, aumentando a resistência a mudança podendo gerar desmotivação por parte dos funcionários demonstrou que, embora o sistema SAP seja considerado uma ferramenta muito importante para o gerenciamento, a sua implementação foi caracterizada por riscos associados à necessidade de obter reconhecimento institucional e aceitação interna (NUNES et al., 2020).

Santos e Caliman (2019) estudaram como o sistema SAP é usado para gerenciar empresas de logística e transporte. Eles descobriram que, embora o sistema possa ajudar muito, também há vários riscos envolvidos na sua implementação, como a necessidade de obter reconhecimento institucional e aceitação do pessoal interno.

Os sistemas de informação ajudam empresas a oferecer melhores recursos a seus clientes. No entanto, nem sempre os sistemas estão prontos para atender todas as necessidades do cliente. Neste cenário, é possível que a empresa precise desenvolver ajustes nos sistemas, gerando assim custos adicionais.

1.3.4 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ERP

Essa etapa merece um olhar especial, é a fase mais delicada, para tanto é necessário antes de implementar um ERP, saber quais os tipos e versões se adaptaria melhor ao negócio desenvolvido. Uma empresa existe para dar lucro e possui visão e missão voltadas para alcançar objetivos, por meio de estratégias.

"Para enfrentar essa concorrência, as organizações estão fazendo uso de sistemas de gestão empresarial e nesse caso, é indispensável a valorização quanto as circunstâncias ambientais que incluam as táticas corporativas, considerando ainda todos os seus pontos de vista, informações e os recursos tecnológicos" (SILVA, 2017).

A implantação de um sistema ERP altera completamente o modelo de gestão, dado que o conceito do mesmo é automatizar as atividades, tendo como resultado não somente a redução de custos, assim como a diminuição de erros, em consequência da uniformização de processos, contudo, a

equipe de funcionários precisa estar preparada para o novo, pois a mudança é necessária inevitável (SILVA, 2017).

Dessa maneira, é fundamental conhecer os modelos para uma escolha ideal de sistemas que venham colaborar nessa razão empresarial. Quanto à questão dos modelos de processos, é preciso entender que assim como os demais pacotes comerciais, os sistemas ERP não são desenvolvidos para um cliente específico. Eles procuram atender requisitos genéricos do maior número possível de empresas, justamente para explorar o ganho de escala em seu desenvolvimento (DE JESUS et al., 2023). Segundo Revello (2021) os modelos são:

a) Legado: modelo antigo, não dispõe das atuais tecnologias. Ele não oferece a capacidade de atualização o que pode contribuir para o surgimento de bugs e exposição a vírus devido a vulnerabilidade. b) Engessado: são mais baratos devido suas limitações, pois são programas-padrão para todos os usuários. Além disso ele é mais adequado para empresas de pequeno porte. c) BackOffice: modelo muito usado para atividades marketing, logística, setor financeiro e tecnologia. É um sistema que gerencia atividades ligadas ao cliente, mas sem que ele tenha um contato direto. Logo, esse sistema ajuda no gerenciamento dos setores e automatiza os processos internos, tendo como valores cruciais: redução de erros e de custos, otimização de processos, integração entre setores. d) Verticalizado: modelo de sistema muito usado para lojas físicas, por meio dele a empresa é capaz de realizar cadastros e gerenciar o estoque. Possui um custo mais acessível, em contrapartida não integram as lojas físicas e online. e) Sistema em Nuvem: oferecem uma visão abrangente e atualizada dos processos de negócios. Não exige que as empresas tenham gastos com servidores internos (físicos). Este sistema usa bancos de dados comuns, rastreando os recursos necessário para conduzir os negócios. Fornecer acesso seguro e em tempo real de dados para finanças, análises de custos, rentabilidade, entre outros. Estabelecendo uma veracidade de fatos de relatórios e análises de dados, como também a oportunidade em entregar os indicadores de desempenho (KPIs) para a gestão de forma rápida e qualificada (REBELLO, 2021)

De acordo com Souza (2004), a decisão de implantação de um sistema ERP só deve ser tomada após uma análise detalhada dos processos da empresa e das funcionalidades dos sistemas ERP. Também, deve-se levar em consideração, os impactos que a redefinição dos processos e a implantação

do sistema terão na estrutura, na cultura, e na estratégia de negócios da organização.

Antes de implantar um sistema ERP, é necessário estudar bem os processos da empresa e os sistemas ERP disponíveis com atenção. Além disso, é preciso avaliar quais mudanças os processos terão na estrutura e na cultura da organização bem como nos seus planos de negócio (SOUZA, 2004)

Os sistemas ERP são ferramentas tecnológicas que ajudam as organizações a se reorganizarem de forma mais eficiente. Estes sistemas causam três principais tipos de mudanças na organização: mudanças tecnológicas, que envolvem o uso de novas tecnologias; mudanças estruturais, que significam o redesenho de cargos e funções; e mudanças comportamentais, que são referentes ao comportamento dos membros da empresa. (SOUZA; SACCOL, 2011)

A implantação de um sistema ERP possui diversas fases que se iniciam com a escolha do produto mais adequado às necessidades e às características da empresa, passam pela instalação do sistema e continuam com as atividades pós-implantação. Para que a implantação tenha o sucesso almejado, deve-se realizar uma boa avaliação na escolha do software, definindo a estratégia de implantação desde o conhecimento da cultura empresarial até os ajustes finais. Modificações, atualizações, novas funcionalidades, treinamento, suporte aos usuários, são algumas das atividades necessárias após a implantação do ERP (DE OLIVEIRA et al., 2020).

A implantação de um sistema ERP, ou Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Recursos, é uma série de etapas que começa com a escolha do melhor software para atender às necessidades e características da empresa. Depois vem a instalação do software, avaliando a estratégia para obter o melhor resultado, a partir da cultura da empresa até resolver ajustes finais. Após a implantação, ainda existem mais trabalhos, como modificações, atualizações, novas funcionalidades, treinamentos e suporte aos usuários (DE OLIVEIRA et al., 2020).

As empresas hoje são dependentes de sistemas integrados como o ERP (Enterprise Resource Planning), que precisam ser implantados para garantir seu bom desempenho. É importante que empresas saibam o quanto de dinheiro eles precisam gastar para incorporar o ERP e também se eles são compensados no longo prazo (NUNES et al., 2020).

Souza (2004) ainda reitera que é preciso haver uma reunião com a pauta da implantação entre os diretores e colaboradores de todos os setores se reuniram para decidir se o novo sistema tecnológico supriria as necessidades da empresa e seria compatível com os seus objetivos. Nessa discussão, também foram discutidas mudanças administrativas necessárias para que a implantação fosse bem-sucedida.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O desenvolvimento do presente estudo deu-se em primeiro, por meio da revisão bibliográfica sobre sistemas ERP e sua aplicação na gestão empresarial. Optou-se pela metodologia de revisão da literatura por relacionar referências publicadas e discutir as contribuições científicas. A natureza da pesquisa apresentada possui um caráter qualitativo, pois se trata de uma análise do conteúdo, por meio da leitura na íntegra dos trabalhos publicados. Para a construção desta pesquisa, o artigo utilizou-se da metodologia exploratória, a qual foram selecionados estudos, com informações que possam auxiliar na expansão do conhecimento acerca do tema.

Dessa maneira, foi utilizada como apoio a Plataforma Escrítha, que é uma ferramenta de estruturação, gestão e automatização da produção científica, na confecção desse artigo. A Escrítha possui um lema educar pela ciência, utiliza 4 ciclos de aprendizagem metodológica, que aponta o caminho para adquirir o conhecimento de maneira simples e frutuosa, sem o peso da carga que o rigor científico está associado. No ciclo 1 é feito o planejamento do trabalho, o que seria o escopo: questão problema, objetivos, justificativa, palavras-chaves e a fonte bibliográfica. Enquanto no ciclo 2 ocorre a seleção, inclusão e o fichamento dos artigos. O ciclo 3 preocupa-se com a formatação das partes e elementos do trabalho. E no ciclo 4 ocorre a redação propriamente dita do trabalho em cada parte estruturada por tópicos, além de importar as referências, fichadas no ciclo 2.

A base de dados utilizada para a consulta de trabalhos previamente publicados foi o Google Scholar (ou google acadêmico), por sua capacidade de relacionar o maior número de artigos possíveis sobre a temática. Os critérios de seleção foram: artigos online, publicados em idioma português, arquivo disponível para leitura na íntegra sobre o tema, publicados no intervalo de 2014 a 2023. Os critérios de rejeição foram teses e outros

trabalhos fora do parâmetro do recorte do tempo e publicados em outro idioma. As palavras chaves utilizadas compreendem: Sistema ERP, Gestão Empresarial, Indicadores de Controle, Inovação e Tecnologia.

A coleta de dados foi realizado com o processo de acompanhamento descrito no guia unificado do ALI transformação digital, o que deve ser conduzido segundo uma jornada de transformação digital a ser cumprida pelo pequeno negócio com o apoio de um ALI. Essa metodologia consiste em em ciclos de até 6 meses, e se inicia com o interesse do empresário em levar ferramentas digitais para sua empresa, a partir da identificação da maturidade digital de seu negócio com a aplicação do Check-up Digital. Essa metodologia é composta pelas seguintes etapas: 1. Iniciando a Jornada de Transformação Digital; 2. Mapeando os desafios; 3. Identificando a solução; 4. Medindo os indicadores; 5. Adquirindo a solução; 6. Preparando a implantação; 7. Implantando a tecnologia; 8. Avaliando os resultados.

Após a aplicação da metodologia os dados são coletados e extraídos dos relatórios, que foram gerados pelo Check-up Digital. Este é uma ferramenta de diagnóstico, desenvolvida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que permite às micro e pequenas empresas auferirem seu nível de maturidade digital. O questionário contém um total de 48 perguntas, que avaliam o grau de maturidade digital, podendo ser classificada em quatro níveis: iniciante, novato, competente e avançado. O resultado é apresentado de forma geral e em seis dimensões: 1. Tecnologias e habilidades digitais. 2. Comunicação e canais de venda. 3. Organização e pessoas. 4. Estratégia. 5. Dados e inteligência analítica – Analytics. 6. Processos (SEBRAE, 2023).

3 RESULTADOS

O acompanhamento do Agente ALI transformação digital do Sebrae, ocorreu no recorte temporal de 01 de outubro de 2022 a 30 de outubro de 2023. Nesse período, cumpriu-se 2 ciclos de 6 meses, cada ciclo com 8 etapas dentro da metodologia do projeto ALI.

Houve cerca de 45 empresas atendidas no total nesse intervalo de 1 ano. Dessas 7 empresas eram do ramo de saúde (clínicas, consultórios e centros de reabilitação). As 7 empresas optaram pelo caso de uso erp onde foi feita a adesão de softwares direcionados ao segmento da saúde. No-

tou-se diversas vantagens de funcionalidades do ERP específico de saúde, quando comparado aos ERP's genéricos de gestão e controle.

Pode-se citar que as principais funcionalidades de softwares direcionados ao segmento de saúde são: agendamentos e confirmações de pacientes; prontuário eletrônico; controle de convênios; painel de chamada ordem de atendimento; produtividade de profissionais; modelos de documentos pré formatados para impressão; plataforma para envio de resultados de exames.

A Tabela 1 abaixo mostra as melhorias provocadas pela adesão ao ERP por parte das empresas do setor de saúde atendidas pelo ALI em Floriano-PI.

Tabela 1 – Melhorias provocadas pela adesão do ERP pelas empresas.

ANTES DA ADEÇÃO	DEPOIS DA ADEÇÃO
Atendimento presencial era organizado de forma convencional.	Atendimento online e presencial. Uso de painel eletrônico de senhas.
Emissão de documentos manuais.	As empresas passaram a emitir receitas e prontuários de forma eletrônica, o que facilitou o controle das informações.
Um unico controle para todas as especialidades.	A divisão entre especialidades multidisciplinares passaram a ter controles diferentes.
Comunicação com planos de saúde no modo analógico.	A comunicação com convênios de saúde passou para o formato digital.
Não havia separação da folha de custos, tudo era colocado em conjunto.	Melhor controle dos custos de cada procedimentos ou material utilizado, por meio da separação. Exemplo: medicamentos e material de limpeza.
Excessivos gastos com papel e Folhas de anotações impressas por procedimento.	Redução significativa do uso de papel pela criação do prontuário eletrônico e extinção da senha de papel.

Fonte: Elaborado pela Autora

As principais vantagens levantadas do uso de ERPs no seguimento da saúde são: tempo de espera do atendimento digital; organização interna de filas de. atendimento, prioridade , direcionamento de consultórios (painel de chamadas); satisfação dos clientes pela agilidade do atendimento; agen-

damentos automatizados; tabelas financeiras de repasses por especialidades e controles de estoque e financeiros específicos do segmento.

As 7 empresas do ramo da saúde atendidas pelo ALI possuem atividade e serviços prestado a população de Florianópolis. E também foram inicialmente avaliadas pelo instrumento Check-up digital, com o intuito de extrair o grau de maturidade digital das mesmas, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização das empresas e o grau de maturidade do Check-up digital.

Empresa	Tipo de serviço ou atividade ofertada	Grau de maturidade digital
A	Exames laboratoriais, exames de imagem, consultas , acompanhamentos multidisciplinares, pequenas cirurgias, internações.	Competente
B	Exames laboratoriais, exames de imagem, consultas , acompanhamentos multidisciplinares, pequenas cirurgias, internações.	Competente
C	Exames laboratoriais, exames de imagem, consultas , acompanhamentos multidisciplinares, pequenas cirurgias, internações.	Competente
D	Exames laboratoriais, exames de imagem, consultas , acompanhamentos multidisciplinares, pequenas cirurgias, internações.	Competente
E	Exames laboratoriais, exames de imagem, consultas , acompanhamentos multidisciplinares focado em reabilitação.	Novato
F	Exames laboratoriais e exames de imagem	Novato
G	Exames laboratoriais, exames de imagem, consultas , acompanhamentos multidisciplinares focado em reabilitação.	Novat

Fonte: Elaborado pela Autora

4 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos demonstraram que, após a implantação do sistema ERP, nas micro e pequenas empresas atendidas pelo projeto apresentaram melhorias em seus processos de gestão, o que se refletiu em melhores indicadores de desempenho, tais como redução dos custos ope-

racionais, aumento da produtividade, maior controle de recursos, processos e atividades ofertadas.

Observou-se que quando o ERP escolhido para a empresa é um sistema não específico para o ramo de negócios, é preciso adaptá-lo ao contexto da organização. Isso provocará uma certa desconfiança nas informações gerados a partir de dados geais que foram coletados, e pode promover a descrição de um fluxo de processo errado. As empresas que utilizam o ERP específico para o seu negócio conseguem melhorar o atendimento e acolhimentos de seus clientes dos planos de saúde ou particular, bem como realiza o controle dos recursos utilizado e otimiza o tempo de espera dos serviços.

Nessa perspectiva, as organizações que adotam um ERP específico obtém ganhos em: otimização de seus processos, tomadas de decisões com base em dados confiáveis, aumento da produtividade dos colaboradores, integração entre empresa, departamentos, clientes e fornecedores (DA SILVA GALLO; DE OLIVEIRA NETO; DA CUNHA REIS, 2018).

Portanto a escolha do ERP específico é importante para a gestão empresarial, haja vista que vai ajuda nas necessidades enfrentadas pela empresa naquela realidade.

O ERP é uma ferramenta poderosa para organizações que pretendem automatizar seus processos, principalmente empresas na área da saúde, que possuem demandas altas de clientes, gera filas de espera no atendimento, congestionam as especialidades médicas, reduz a satisfação dos clientes. Isso significa que essas empresas podem usar o sistema ERP para integrar informações e dados, reduzir os entraves ou até mesmo eliminá-los. O ambiente de interfaces utilizado é simples e de fácil compreensão, o que facilita o uso, mantém a confiabilidade das informações e reduz a multiplicação das tarefas, o que possibilita uma maior linearidade e eficiência no processo (DE OLIVEIRA et al., 2020).

Os relatórios gerados no sistema ERP nas empresas atendidas pelo ALI transformação digital em Floriano-PI, com os seguintes critérios como: otimização de processos, tomada de decisão, aumento de produtividade, integração entre departamentos, confiabilidade da informação e atendimento às legislações.

De Oliveira & Cotta (2019) corroboram com os relatórios do ERP, e afirmam que esse sistema que "ajuda nas atividades de uma organização,

compartilha dados, uniformiza processos de negócios, permite o uso de informações em tempo real e integra grande parte dos processos de negócios dentro de uma empresa”. É um sistema que ajuda na gestão dos processos e setores integrados, como finanças, controles, logística e recursos humanos (DE OLIVEIRA; COTTA, 2019).

A gestão de processos com o uso de tecnologia e inovação consiste em tornar o processo mais eficiente e eficaz. Para tudo dentro de uma empresa deve existir, um processo, um fluxo, uma maneira de fazê-lo. Daí a importância de gestão de processos automatizada para manter a qualidade do produto, serviço ou resultado. Para isso, é necessário identificar os objetivos do processo, estabelecer metas e critérios de avaliação, definir estratégias de execução, verificar o resultado e ajustar as estratégias se necessário, convencer os funcionários das mudanças (SILVA, 2017). A tabela 2 mostra o grau de maturidade das empresas. Após a aplicação do Checkup digital, observou-se que quanto mais madura digitalmente é uma empresa, mais aberta a mudanças e a adoção de novas ferramentas ela é.

A adoção de novas ferramentas digital traz uma expectativa de ganhos para as empresas. Na aplicação do ERP Medicit, voltado para atender empresas do ramo da saúde, o que chamou a atenção foi a rastreabilidade dos processos, além do grande volume de indicadores de desempenho utilizados dentro da interface do ERP por setores, e que favorecem a tomada de decisões dentro da empresa. Alguns desses indicadores por setor foram: tempo de espera de cliente no atendimento digital; tempo de espera na fila de atendimento presencial (chamadas por senha); controle do fluxo de atendimento; digitalização de prontuários; controles financeiros por especialidades médicas.

Na tabela 1, percebe-se que a adesão do ERP trouxe uma quebra de paradigma e melhorias contínuas para o processo de atendimento e oferta de serviços das empresas atendidas no projeto ALI. A padronização do sistema promoveu segurança na tomada de decisões, automatização e controle dos recursos. Apesar dos empecilhos a implementação pode ser realizada a partir de uma reunião com todos os setores da empresa e conscientização do projeto de adesão, implantação e uso do ERP, a fim de assegurar a qualidade dos dados e informações extraídas dos processos.

O ERP, atuou na padronização dos processos e não na resolatividade da falta ou inexistência de procedimento interno. A forma de execução é

armazenar dados e extrair as informações pertinentes à tomada de decisão. Os benefícios apontados foram gestão ágil, indicadores de desempenho e apoio as decisões diretivas, aumento da produtividade dos colaboradores, confiança nas informações extraídas dos dados, padronização do processos e integração dos setores (DA SILVA GALLO; DE OLIVEIRA NETO; DA CUNHA REIS,2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder ao questionamento inicial do problema de pesquisa: Quais são os benefícios da implementação de um sistema ERP específico para melhorar os indicadores de controle de gestão empresarial em micro e pequenas empresas de saúde atendidas pelo projeto ALI transformação digital em Floriano-PI? Conclui-se que a implementação de um sistema ERP pode contribuir para melhorar os indicadores de desempenho na gestão em micro e pequenas empresas de saúde atendidas pelo Projeto Ali Transformação Digital em Floriano-PI, proporcionando ganhos significativos e melhoria na eficiência operacional.

Essa pesquisa conseguiu atingir seu objetivo geral que foi analisar quais os benefícios da implementação de um sistema ERP específico para melhorar os indicadores de controle de gestão em saúde em micro e pequenas empresas. Dentre esses benefícios encontrou-se o aumento da produtividade, confiança nos dados, disponibilidade da informação de cada setor (integração), agilidade nos processos, redução de tempo de espera no atendimento online ou presencial e digitalização de documentos (eliminação de papel e redução da perda de documentos importantes).

Um ponto de alerta é que a empresa deve escolher o ERP específico para o tipo negócio em que atua, para não comprometer a coleta de dados e informações erradas, por meio de adaptação complicada do ERP de outro seguimento. Outro ponto de atenção é o fato de preparar o terreno da empresa para a implementação de ERP, a fim de evitar fatores que impedem a implantação do sistema, como: excesso de parametrização das informações, resistência dos usuários, a cultura da organização e comunicação deficitária.

O caminho guiado pelos objetivos específicos foi apresentar o uso do sistema ERP na gestão empresarial de micro e pequenas empresas; levantar

os benefícios da implementação de um sistema ERP específico para melhorar os indicadores de controle de gestão em saúde em micro e pequenas empresas; Estudar os impactos da implementação de um sistema ERP específico para melhorar os indicadores de desempenho da gestão em saúde em microepequenas empresas, com foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Nesse progresso de união entre inovação, tecnologia e empresas há um campo vasto de conhecimento a ser desbravado, porém ainda tem-se poucas publicações acerca dessa temática, voltada para adoção de ferramentas digitais e auxílio de um órgão como o SEBRAE que proporciona as condições favoráveis e possíveis para desenvolver dos negócios com padrão de qualidade e o uso de ferramentas atualizadas no mercado. Ressalta-se também o projeto ALI de Transformação Digital, no qual é uma via que auxilia as micro e pequenas empresas na imersão do mundo da tecnologia e inovação, além de mostrar a automatização e o controle dos processos administrativos e gerenciais por meio de sistemas e ferramentas inovadoras.

Como sugestão de pesquisas futuras, deve-se buscar levantar quais os indicadores são influentes e quanto em valor (dinheiro) um empresa de porte pequeno e médio deixa de arrecadar quando está desatualizada ou desprovida da ferramentas digitais e inovadoras do seu seguimento de negócio.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, M. Metodologia para verificação do sucesso na implantação de erp (enterprise resource planning) baseada nos fatores críticos de sucesso: Aplicação na indústria mineira. **Universidade Federal de Santa Catarina**, Dissertação de mestrado, 2003.

CASTRO, S. A. Sistemas de erp e bi: Um estudo de caso numa empresa de tecnologia de santa catarina. **Periódico**, Florianópolis, SC., p. 58, 2023.

CHIAVENATO, I. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. **Periódico**, 3.ed. McGraw-Hill, 742 p., p. 372, 1994.

FARIA, A. C. d.; COSTA, M. d. F. G. d. Gestão de custos logísticos. **Periódico**, Atlas, 2010.

FILHO, L. C. Implantação de sistemas erp (enterprise resource planning): um enfoque de longo prazo. **Periódico**, Atlas, 2001.

FOINA, P. R. Tecnologia da informação: planejamento e gestão. **Periódico**, Atlas, 2001.

GALLO, I. da S.; NETO, M. S. de O.; REIS, A. da C. Sistema erp: sua importância na gestão empresarial. **South American Development Society Journal**, v. 4, p. 260, 2018.

HABERKORN, E. Gestão empresarial com erp. **Periódico**, Saraiva., 2003.

HEIDRICH, P. Contribuição do mrp na gestão estratégica da manufatura. **FECAP**, 2005.

HYPOLITO, C. M.; PAMPLONA, E. O. Sistemas de gestão integrada: conceitos e considerações em uma implantação. **19º ENEGEP**, 1999.

JESUS, S. M. S. de et al. A importância do erp em empresas de logística, o caso de uma organização de médio porte. **SAPIENTIAE**, Universidade Óscar Ribas, v. 8, p. 15, 2023.

LAUDON, K. Sistemas de informação gerenciais: Administrando a empresa digital. **Periódico**, Pearson, 2005.

NUNES, R. V. et al. Aplicação de indicadores roi e tco custo total em investimentos em erp: evidências em uma instituição de ensino superior. **ABCustos**, v. 15, p. 26, 2020.

OLIVEIRA, I. de; COTTA, D. M. Estratégias e fatores de sucesso na implantação de sistema integrado de gestão empresarial (erp): estudo de caso em uma empresa do ramo de engenharia. **Periódico**, p. 21, 2019.

OLIVEIRA, I. de et al. Análise da implementação de sistema integrado de gestão empresarial: estratégias e fatores de sucesso na implantação de um sistema de erp em uma empresa de engenharia. **Revista Engenharia de Interesse Social**, v. 5, p. 20, 2020.

REBELLO, H. Erp: Quais são os tipos de erp que existem e como escolher? **Periódico**, 2021. Disponível em: <<https://blog.alterdata.com.br/tipos-de-erp/>>.

ROSELLI, K.; CERQUEIRA, L. S. Avaliação do impacto da implementação do sistema erp em uma empresa de comércio exterior na cidade de rio grande/rs. **Revista de Tecnologia Aplicada**, 2016.

SACCOL, A. Z. e. a. Sistemas erp e seu impacto sobre variáveis estratégicas de grandes empresas no brasil. **Periódico**, Atlas, 2010.

SANTOS, T. P.; CALIMAN, D. R. Desafios da implementação do sistema de controle e gestão sap em uma empresa de logística e transporte. **Gestão & Conexões**, 2019.

SILVA, T. A. d. O papel dos sistemas de gestão empresarial no controle de estoques. **Periódico**, 004, p. 10, 2017.

SOUZA, C.; SACCOL, A. Sistemas erp no brasil (enterprise resource planning): Teoria e casos. **Periódico**, ATLAS, 2011.

SOUZA, R. F. Sistemas integrados e comércio eletrônico. **UFLA/FAEPE**, 2004.

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA DIMENSÃO CONTROLES GERENCIAIS EM EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI EM TERESINA-PI

LUVÂNIA DIAS GOMES

INTRODUÇÃO

O panorama da gestão de controles gerenciais em empresas revela-se como um eixo central para o sucesso organizacional, representando não apenas um conjunto de práticas e ferramentas, mas sim um sistema estratégico que direciona e monitora atividades, fundamentando a tomada de decisões cruciais (Chenhall, 2018; Malmi & Brown, 2019). Este arcabouço, primordial para a eficácia empresarial, exige, contudo, uma adaptação contínua frente às oscilações e mutações do ambiente empresarial, ressaltando a agilidade organizacional como um elemento-chave para sua efetividade em cenários de constantes transformações (Chen et al., 2021).

A integração dos controles gerenciais aos objetivos estratégicos da empresa, alinhando-os de maneira congruente à sua missão e visão organizacional, emerge como uma prerrogativa essencial (Langfield-Smith, 2018; Ittner & Larcker, 2020). Esta simbiose estratégica permite uma gestão holística, otimizando recursos e direcionando esforços a áreas críticas que impactam diretamente no desempenho e competitividade da organização.

No entanto, a implementação e manutenção desses controles não são isentas de desafios intrínsecos. A resistência à mudança, a sobrecarga informacional e a necessidade de atualização constante das práticas se configuram como barreiras significativas (Simons, 2019). A mitigação destes obstáculos, portanto, torna-se crucial para a viabilidade e sustentabilidade destes sistemas de controle (Laufer & Wolbers, 2023).

Neste contexto, o Programa ALI, promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), desponta como uma oportunidade para elevar a produtividade e a competitividade das empresas brasileiras, especialmente as de menor porte (Furlanetto et al., 2020). Iniciado em 2008, este programa encara as demandas por eficiência produtiva, buscando aprimorar processos, reduzir desperdícios e otimizar recursos (Sebrae, 2021).

O Programa acontece em ciclos, e o ciclo pesquisado aconteceu no período de 01/08/2022 a 31/04/2023 em Teresina-PI, com empresas atendidas no ALI Produtividade, analisando a Dimensão Controles Gerenciais em 10 empresas atendidas a fim de responder o seguinte questionamento: O atendimento do Programa ALI têm influenciado o desempenho dos controles gerenciais e aumento da produtividade do trabalho das empresas em TeresinaPI?

O artigo teve como objetivo analisar e avaliar o impacto do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no aprimoramento dos controles gerenciais e no aumento da produtividade do trabalho nas empresas localizadas em Teresina-PI, por meio da análise do Radar ALI e das percepções dos empresários participantes do programa, durante seu atendimento. O mesmo está organizado em: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Considerações Finais.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 PROGRAMA ALI

O Programa ALI, implementado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), emerge como uma iniciativa estratégica voltada para o aumento da produtividade e competitividade das empresas brasileiras, especialmente das micro e pequenas (Furlanetto et al., 2020). Lançado em 2008, esse programa representa uma resposta às demandas por eficiência produtiva, buscando promover melhorias nos processos, redução de desperdícios e otimização dos recursos disponíveis (Sebrae, 2021).

Dividido em sete áreas de atuação: Produtividade, Educação Empreendedora, Ecossistemas, Indicação Geográfica, Rural e Transformação

Digital, o programa se destaca pela sua abordagem de capacitação e consultoria, fornecendo suporte técnico e treinamento para os colaboradores das empresas participantes (Gonzaga et al., 2021). Essa vertente formativa não apenas promove a disseminação de conhecimento sobre boas práticas de gestão, mas também incentiva a cultura da melhoria contínua, favorecendo a sustentabilidade dos ganhos de produtividade ao longo do tempo (Sebrae, 2021).

Entretanto, é relevante considerar os desafios enfrentados na implementação do Brasil Mais Produtivo, como a necessidade de engajamento e comprometimento das empresas e a adaptação das metodologias à realidade e à diversidade de setores econômicos (Silva et al., 2022). Superar esses obstáculos demanda um alinhamento entre as estratégias do programa e as peculiaridades de cada organização participante, visando potencializar os resultados alcançados.

1.2 RADAR ALI E DIMENSÃO CONTROLES GERENCIAIS

O Programa ALI utiliza em sua metodologia o Radar ALI (Sebrae, 2020), o qual é composto por seis dimensões, estruturadas a partir de várias perguntas, e servirá de guia para realizar a análise das práticas adotadas pela empresa, como pode ser verificado na figura 1.

Figura 1: Dimensões Radar ALI

Dimensão	Conceito	Temas
Gestão por Indicadores	Os indicadores-chave permitem avaliar o sucesso de uma empresa em uma atividade ou processo específico.	Indicadores-chave; estabelecimento de metas; monitoramento
Gestão das operações	É a maneira de planejar, organizar, dirigir e supervisionar as mais distintas decisões e atividades da organização como um todo.	Operação enxuta; gestão por processos; cultura de alta performance
Marketing	O objetivo do marketing é identificar desejos e gerar valor para criar relacionamentos com os clientes.	Satisfação do cliente; formação de preços; publicidade
Práticas sustentáveis	Consiste no estabelecimento de ações que protejam o meio ambiente e que promovam o lucro.	Gestão de energia; gestão de água; redução de desperdícios
Inovação	Inovação incremental: melhorias em componentes. Inovação radical: novos produtos e/ou sistemas, ou seja, novos componentes.	Inovação de processos; inovação de produtos e serviços; cultura de inovação
Transformação digital	É uma mudança de mentalidade que as empresas passam objetivando-se tornarem mais modernas e acompanharem os avanços tecnológicos do mercado.	Digitalização interna; presença digital; meios eletrônicos de pagamentos

Fonte: Adaptado de Sebrae (2020)

O intuito do Radar ALI é demonstrar ao empresário as potencialidades da empresa e os pontos de melhoria que podem ser desenvolvidos (Sebrae, 2020). A seguir uma demonstração do gráfico do Radar ALI na Figura 2.

Figura 2- Gráfico do Radar ALI



Fonte: Sistema ALI, Sebrae 2023

Dentre as dimensões do Radar ALI, os Controles Gerenciais são destacados por apresentarem a base da empresa, onde acontece a gestão. A gestão de controles gerenciais é crucial para a sustentabilidade e o sucesso de uma empresa, conforme apontado por Kaplan e Johnson (2018). Esses controles não apenas fornecem dados para a tomada de decisões, mas também estabelecem uma estrutura que alinha as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos, promovendo a coerência e o foco nos resultados desejados. Ao garantir a integridade e a consistência das operações, os controles gerenciais contribuem para a eficiência na utilização de recursos e para a identificação de oportunidades de melhoria contínua (Simons & Tettamanzi, 2020).

1.3 CONTROLES GERENCIAIS

A gestão dos controles gerenciais em empresas representa um aspecto vital para a eficácia e a eficiência dos processos organizacionais, fornecendo informações fundamentais para a tomada de decisões estratégicas

(Chenhall, 2018). Esses controles constituem um conjunto de práticas e ferramentas que direcionam e monitoram as atividades empresariais, assegurando o cumprimento de metas e objetivos previamente estabelecidos (Malmi & Brown, 2019).

A compreensão e implementação eficaz dos controles gerenciais se baseiam na capacidade de adaptar-se dinamicamente às demandas e mudanças do ambiente empresarial. Nesse sentido, Chen et al. (2021) destacam a importância da agilidade organizacional como um elemento crucial para garantir a efetividade dos controles gerenciais em um cenário de constantes transformações e incertezas.

Além disso, a literatura ressalta a necessidade de alinhar os controles gerenciais aos objetivos estratégicos da empresa, integrando-os de forma coerente com a missão e a visão organizacional (Langfield-Smith, 2018). Tal integração permite uma abordagem holística na gestão, otimizando recursos e direcionando esforços para áreas estratégicas que impactam diretamente no desempenho e na competitividade da organização (Iltner & Larcker, 2020).

Por outro lado, é crucial considerar os desafios inerentes à implementação e manutenção dos controles gerenciais. A resistência à mudança por parte dos colaboradores, a sobrecarga de informações e a necessidade de atualização constante das práticas são algumas das barreiras que demandam atenção na gestão desses controles (Simons, 2019). Estratégias que visam à mitigação desses obstáculos tornam-se essenciais para o sucesso e a sustentabilidade desses sistemas de controle (Laufer & Wolbers, 2023).

Em suma, a gestão de controles gerenciais em empresas apresenta-se como um elemento fundamental para a maximização do desempenho organizacional, exigindo uma abordagem estratégica, adaptativa e alinhada aos objetivos da organização. A compreensão desses aspectos e a implementação de práticas eficazes de controle são fundamentais para a viabilidade e competitividade das empresas no cenário atual de negócios.

1.4 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2017), o presente estudo é classificado como uma pesquisa de campo de abordagem quantitativa. Isso se deve ao fato de que o método de coleta de dados escolhido analisa informações quantitativas

e utiliza procedimentos técnicos de atuação em campo junto às empresas que recebem acompanhamento personalizado. Em relação à classificação dos objetivos, o estudo possui um caráter descritivo, pois busca caracterizar o cenário de inovação e o grau de maturidade das empresas atendidas. Quanto à natureza, tratase de uma pesquisa aplicada, uma vez que busca desenvolver conceitos, técnicas e ferramentas previamente estabelecidos.

Durante o atendimento realizado no Programa ALI, cada empresa é acompanhada ao longo de um ciclo de 6 meses, em que ocorrem 8 encontros, tanto individuais quanto coletivos. Esses encontros são divididos em etapas, que incluem a identificação do problema, busca de soluções, implantação das soluções e avaliação dos resultados (Sebrae, 2022). Durante esses encontros, são utilizadas diversas ferramentas de inovação, como o diagnóstico inicial para avaliar o grau de maturidade da empresa em relação à inovação, a priorização de problemas, a elaboração de um plano de ação, a prototipagem, a validação, a mensuração inicial, o plano de implantação e a avaliação. Como parte da etapa de avaliação, também é realizado um nono encontro, no qual são reavaliadas as mudanças implementadas e comparadas com os cenários anteriores, por meio de um diagnóstico final e uma mensuração final da produtividade do trabalho.

A amostra da pesquisa foi concebida de forma intencional, perfazendo a totalidade das empresas que concluíram o ciclo 1 do Programa ALI, incluindo a coletas dos indicadores iniciais e finais, ou seja, o campo de ação da pesquisa foi os controles gerenciais nas 10 empresas atendidas, no ciclo 1, compreendido de 01/08/2022 a 31/04/2023, em Teresina-PI.

Na metodologia utilizada, utilizou-se principalmente os dados obtidos por meio dos diagnósticos e mensurações iniciais e finais, além das ações implementadas na dimensão controles gerenciais, de acordo com o guia metodológico ALI Produtividade (2022).

1.5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como destacado por Kaplan e Norton (2018), os controles gerenciais eficazes são fundamentais para a obtenção de desempenho superior nas organizações. Nesta seção, os resultados são apresentados e discutidos, oferecendo uma compreensão mais profunda da relação entre os contro-

les gerenciais implementados e os efeitos observados nas empresas envolvidas no contexto do programa ALI em Teresina-PI.

No período estudado, foram atendidas 10 empresas dos segmentos serviço, indústria e comércio. A seguir, a Figura 3 apresenta os resultados do Radar ALI na dimensão controle gerencial.

Figura 3- Resultados Dimensão Controle Gerencial

EMPRESA	MENSURAÇÃO INICIAL	MENSURAÇÃO FINAL	EVOLUÇÃO
A	1	4	3,00
B	1	2	1,00
C	1	1	0,00
D	1	5	4,00
E	1	3	2,00
F	1	5	4,00
G	1	1	0,00
H	1	4	3,00
I	1	1	0,00
J	1	1	0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A análise dos resultados obtidos revela uma visão abrangente sobre a influência dos controles gerenciais nas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) em Teresina-PI, quando relacionadas as ações executadas nas empresas.

Dentre as ações executadas, as empresas estabeleceram o uso de planilhas de controles financeiros básicos, evoluindo para contratação de consultoria de gestão financeira, a fim de estabelecer e definir os indicadores e metas. Segundo Gitman e Zutter (2020), tais controles, que abrangem desde o gerenciamento de fluxo de caixa até a análise de indicadores financeiros, são essenciais para garantir a liquidez, a rentabilidade e a tomada de decisões informadas, garantindo a estabilidade e a viabilidade financeira das organizações.

Além da evolução na dimensão controle gerencial, constatou-se crescimento e melhoria em dimensões que avaliam outras áreas. A implementação efetiva de controles gerenciais demonstra uma influência abrangente

te e multifacetada nas diversas áreas de uma empresa. Como pontuado por Simons (2014), os controles gerenciais bem estruturados não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também orientam a inovação e a adaptação estratégica. A presença de sistemas robustos de controle não apenas aprimora a gestão financeira, mas também impacta positivamente a qualidade dos processos, a eficácia operacional e a capacidade de inovação, impulsionando, assim, a evolução global da organização, vide figura 4.

Figura 4- Resultados das 6 dimensões do Radar ALI

Em- presas	Controles gerenciais		Gestão de operações		Gestão de marketing		Práticas de inovação		Transf. Digital		Esg		Média inicial	Média final
	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final		
A	1	4	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1,00	2,00
B	1	5	1	4	1	5	1	4	2	2	1	1	1,17	3,50
C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,00	1,17
D	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,50
E	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1,00	1,67
F	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1,00	1,33
G	1	5	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1,00	3,00
H	1	3	1	3	1	4	1	2	1	2	1	3	1,00	2,83
I	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00
J	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1,00	1,17

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A aplicação eficiente de sistemas de controle gerencial não apenas evidencia avanços na gestão, mas também se reflete em melhorias significativas em várias esferas da empresa. Conforme discutido por Drucker (2012), a implementação criteriosa desses sistemas não apenas promove uma gestão mais eficaz e estruturada, mas também se torna um catalisador para a inovação e o desenvolvimento estratégico. A presença de controles robustos não só fortalece a saúde financeira da empresa, mas também otimiza a qualidade dos processos internos, impulsiona a eficiência operacional e fomenta um ambiente propício para a inovação, contribuindo, dessa forma, para um crescimento abrangente e consistente da organização.

Além da evolução constada nas seis dimensões do Radar ALI, as empresas atendidas também obtiveram melhoria do indicador produtividade do trabalho, conforme a Figura 5.

Figura 5- Evolução Indicador Produtividade do Trabalho

EMPRESA	% EVOLUÇÃO
A	22%
B	17%
C	33%
D	407%
E	12%
F	123%
G	17%
H	33%
I	0%
J	200%

Elaborado pela autora (2023)

A implementação efetiva de controles gerenciais é um divisor de águas nas organizações, promovendo uma sinergia entre as diferentes áreas e impulsionando a evolução corporativa. A influência desses controles transcende a esfera administrativa, refletindo-se diretamente na produtividade do trabalho. Conforme ressaltado por Simons (2014), controles gerenciais bem estruturados têm o poder de alinhar objetivos estratégicos, otimizar processos e direcionar recursos de maneira eficiente, culminando em um aumento notável no indicador de produtividade do trabalho, tornando-se um fator crucial para o desenvolvimento sustentável e competitivo das empresas.

A prática eficaz de controles gerenciais conecta áreas e impulsiona o crescimento empresarial, influenciando a produtividade do trabalho. Segundo Drucker (2012), sua correta aplicação alinha metas estratégicas, otimiza fluxos de trabalho e eleva a eficiência, sendo crucial para a competitividade das organizações.

2 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

No contexto deste estudo, as ações implementadas desempenharam um papel fundamental ao impulsionar os resultados de inovação nas em-

presas analisadas atendidas. Esta sessão destaca diversas ações implementadas no ciclo estudado, em cada uma das dimensões do radar.

Quadro 01- Exemplos de Ações implementadas

Dimensão	Ação	Impactos
Controles gerenciais	Implantação de planilha de fluxo de caixa Definição de indicadores Estabelecimento de metas Contratação de consultoria de gestão financeira Participação em curso de gestão financeira	Conhecimento do faturamento e custos Aumento de faturamento Melhoria na precificação
Gestão das operações	Classificação de materiais do estoque Realização de inventário de estoque Definição de plano de bonificação de equipe	Redução de custos Redução de desperdícios Engajamento da equipe
Gestão de marketing	Criação de plano de marketing Realização de patrocinado Criação de fachada Implantação de pesquisa de satisfação	Aumento de engajamento nas redes sociais Visibilidade da marca Conhecimento das necessidades dos clientes
Práticas de inovação	Lançamento de novo produto Mapeamento de processos Implantação de nova tarefa	Novo nicho de mercado Redução do tempo de execução das atividades
Transformação digital	Aquisição de ERP Criação de redes sociais Utilização de WhatsApp Business	Informatização da empresa Visibilidade nas redes sociais Melhor comunicação com o cliente
ESG	Criação de campanha de economia de energia Instalação de energia solar	Redução de custos Cuidado com o meio ambiente

Elaborado pela autora (2023)

Na maioria das organizações, os empresários reconheceram que a implementação da inovação pode ocorrer de diversas maneiras e não necessariamente está vinculada a gastos elevados ou investimentos em tecnologia avançada. Modificações simples nos procedimentos ou na estrutura organizacional podem resultar em ganhos substanciais em várias áreas da empresa.

A melhoria contínua e a inovação representam pilares essenciais para o desenvolvimento sustentável das microempresas. Em um cenário empresarial dinâmico e competitivo, a busca constante por aprimoramentos e a introdução de práticas inovadoras são fundamentais para a sobrevivência e crescimento desses empreendimentos. Através da implementação de estratégias que promovam a melhoria contínua, as microempresas podem otimizar processos, elevar a eficiência operacional e a qualidade de produtos ou serviços oferecidos. Paralelamente, a introdução de inovações, mesmo aquelas de baixo custo, pode impulsionar a diferenciação no mercado, estimular a fidelização de clientes e ampliar a competitividade. De acordo com Santos e Oliveira (2015), essas abordagens convergentes não apenas fortalecem a posição das microempresas no mercado, mas também contribuem significativamente para sua capacidade de adaptação e crescimento em ambientes econômicos em constante evolução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar e avaliar o impacto do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no aprimoramento dos controles gerenciais e no aumento da produtividade do trabalho nas empresas localizadas em Teresina-PI, atendidas pelo Programa ALI, e mostrou trajetória positiva sobre controles gerenciais revelando a importância intrínseca desses sistemas na dinâmica operacional das organizações. A aliança estabelecida entre os controles gerenciais e os objetivos estratégicos demonstra sua relevância na otimização dos recursos e no direcionamento assertivo dos esforços, corroborando com as considerações de Langfield-Smith (2018) e Ittner & Larcker (2020).

Avaliando especificamente o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), este se apresenta como um catalisador para o aprimoramento dos controles gerenciais e a elevação da produtividade nas empresas. As ações executadas durante o ciclo pesquisado refletem não apenas uma evolução na dimensão de controles gerenciais, mas também uma melhoria significativa em outras áreas. A implementação efetiva desses controles não só impulsiona a eficiência operacional, mas também orienta a inovação e a adaptação estratégica, ampliando o alcance das melhorias e influenciando positivamente o indicador de produtividade do trabalho.

Conclui-se que a pesquisa alcançou seu objetivo, demonstrando que os controles gerenciais sofreram melhorias significativas que impactaram

as demais áreas da empresa e consequentemente aumentando a produtividade do trabalho.

Entretanto, é crucial ressaltar as limitações inerentes a este estudo. A amostragem intencional adotada pode gerar limitações na generalização dos resultados para um contexto mais amplo. Além disso, o período restrito de observação pode não capturar plenamente a evolução contínua dos controles gerenciais ao longo do tempo. Estas limitações, demandam cautela na interpretação dos resultados e sugerem a necessidade de estudos longitudinais mais abrangentes para uma compreensão mais completa do impacto do Programa ALI nos controles gerenciais e na produtividade do trabalho em empresas de Teresina-PI.

REFERÊNCIAS

Agente Local de Inovação - Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>>. Acesso em: 3 dez. 2023.

Chen, Y., Chen, H., & Kao, C. (2021). How dynamic capabilities affect the relationship between management control systems and firm performance. **European Management Journal**, 39(1), 45-57.

Chenhall, R. H. (2018). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. In **Handbook of Management Accounting Research**, 341-356.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: O Homem, a Administração, a Sociedade.** São Paulo: Nobel, 2012.

Furlanetto, E. A., et al. (2020). Programa Brasil Mais Produtivo: Análise das metodologias Lean Manufacturing e Total Productive Maintenance. **XXI Simpósio de Engenharia de Produção.**

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). **Princípios de Administração Financeira.** Porto Alegre: AMGH Editora.

Gonzaga, G. D., et al. (2021). Programa Brasil Mais Produtivo: um estudo de caso no estado de Pernambuco. **Revista Gestão Industrial**, 15(2), 22-40.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2020). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, 32(3), 101-140.

Kaplan, R. S., & Johnson, H. T. (2018). **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Harvard Business Press.

Langfield-Smith, K. (2018). Management control systems and strategy: A critical review. Accounting, **Organizations and Society**, 363-383.

Laufer, D., & Wolbers, T. (2023). Overcoming barriers to successful management control system implementation: A literature review. **Journal of Accounting Literature**, 46, 10121019.

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287– 300, dez. 2008.

SANTOS, J. R.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e Melhoria Contínua: Estratégias para Microempresas. **Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 87-102, 2015. UFSC.

SEBRAE – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia de atuação ALI Produtividade**. SEBRAE, Brasília-DF, 2022.

SEBRAE – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Radar Projeto ALI**. SEBRAE, 4, Brasília-DF, 2020. 44-49.

Simons, R. (2014). **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. Upper Saddle River: Pearson.

Simons, R. (2019). **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business Review Press.

Simons, R., & Tettamanzi, P. D. (2020). **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Harvard Business Press.

O PANORAMA DA INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE TERESINA E OS DESAFIOS DA GESTÃO OPERACIONAL

MARIANNE DE SOUSA

1 INTRODUÇÃO

Ao discutir inovação no âmbito dos pequenos negócios, é comum encontrar empreendedores que resistem à ideia ou acreditam que esse termo não se aplica às empresas de pequeno porte. Isso ocorre porque frequentemente vemos grandes empresas liderando o cenário da inovação, introduzindo tendências no mercado (Asn, 2021). No entanto, é crucial enfatizar que a inovação está ao alcance de qualquer negócio, e não necessariamente exige grandes investimentos ou iniciativas grandiosas (Asn, 2021).

A inovação representa uma das principais estratégias para se destacar no mercado, seja por meio de pequenas melhorias que agregam valor às operações diárias ou pela implementação de tecnologias disruptivas que transformam o mercado (portal da indústria, 2022). É importante ressaltar que muitos empreendedores de pequenos negócios associam a inovação a algo dispendioso, ligado à tecnologia, à implementação de maquinários, entre outros aspectos.

Neste contexto, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é destaque, como entidade colaborativa, onde promove a cultura da inovação e oferece suporte especializado para aprimorar o desempenho das micro e pequenas empresas teresinenses.

A vista disto, a pesquisa far-se-á o uso da metodologia descritiva e da quantitativa, com amostragem de 10 empresas atendidas pelo programa ALI na cidade de Teresina no estado do Piauí, observando o grau de ma-

turidade dessas empresas, em especial da gestão operacional ao longo do projeto.

Sendo este tema abordado por uma das dimensões da ferramenta Radar da Inovação, instrumento este adotado pelo Programa ALI Produtividade para medir o nível de inovação das empresas atendidas pelo programa e sua evolução ao longo do período em que elas são atendidas pelos Agentes Locais de Inovação (ALI), do Sebrae.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DE LITERATURA OU REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 INOVAÇÃO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DO BRASIL

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE discrimina através do manual de OSLO (2020, p. 130), que inovação “é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, marketing ou organizacionais novos ou significativamente melhorados”.

No Brasil, o maior desafio quando se trata de inovação é a mudança de cultura, pois conforme mencionado anteriormente, ainda há um grande número de pequenos empreendedores resistentes a esta mudança. Muitas empresas não possuem ferramentas ou não utilizam ferramentas tecnológicas ou processos inovadores, o que torna mais difícil se manter atualizado no mercado, gerar grandes resultados, e até mesmo passar pelos obstáculos do mercado competitivo (Fia, 2023).

Especialmente diante da crise mundial desencadeada pela pandemia, muitos pequenos negócios, desorganizados e sem planejamento estratégico, infelizmente tiveram que encerrar suas atividades (Revista uemg, 2022). Em contrapartida, o aumento significativo do desemprego levou muitos indivíduos a optarem pelo empreendedorismo, resultando no crescimento de novos micro e pequenos negócios, conforme divulgado pela FGV (2021), o número de novos micro e pequenos negócios abertos no ano de 2021 é o maior desde 2018, com o crescimento de 30%.

Neste mesmo contexto, a pesquisa “*Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2020, realizada no Brasil pelo Sebrae em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ), a taxa de empreendedorismo por necessidade saltou de 37,5% para 50,4%, o mesmo nível de 18 anos atrás. Com a crise, 82% dos novos empreendedores alegaram que foram motivados pela carência de emprego. (Asn, 2021).

Esses números ressaltam a importância desses empreendimentos adotarem a inovação em suas estratégias para se manterem competitivos e enfrentarem os desafios do mercado. Para Zien e Buckler (1997, p. 275), cultura de inovação compreende “líderes de todos os níveis das empresas altamente bem sucedidas e maduras contando e recontando histórias de experiências e explorações inovativas”. Adotam uma perspectiva antropológica cultural na busca de compreender como esses tipos de empresas mantêm “o espírito inovativo vibrante e robusto empregando princípios de inovação” (Zien & Buckler, 1997, p. 276).

Nesta linha, o SEBRAE apontou que o primeiro passo para implementar cultura de inovação em um negócio “é preciso investir em lideranças que consigam dar autonomia para as pessoas inovarem. A rotina dentro de uma empresa pode desestimular esse tipo de atitude, mas é papel dos gestores promover um espaço de troca, onde todos se sintam livres para expor novas ideias” (Portal Sebrae minas, 2017).

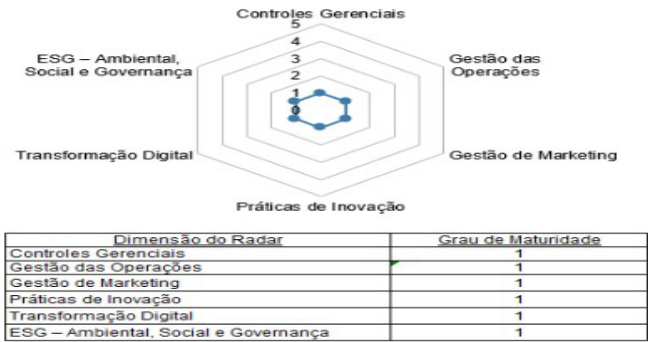
2.1.2 PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE E A VISÃO DA FERRAMENTA RADAR DE INOVAÇÃO

O SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu para os pequenos negócios um projeto que leva Agentes Locais de Inovação (ALI's) aos mesmos, com o objetivo de cultivar e expandir a cultura de inovação das empresas participantes, através do acompanhamento especializado dos agentes às empresas. A partir de 2021, passaram a ser operacionalizados por meio das bolsas de inovação do Sistema Sebrae aprovados na política de inovação da instituição (Portal agência Sebrae, 2023).

No primeiro momento, os agentes buscam sensibilizar as empresas para adesão ao projeto. Na etapa pós adesão, avalia-se e faz-se um panorama geral da empresa, em diversos setores, para medir o grau de maturi-

dade desta e, assim, buscar soluções para as dores encontradas. Para traçar o panorama de uma empresa e obter o grau de maturidade, é usada a metodologia do projeto, com a ferramenta chamada Radar – ALI, que de acordo com o guia, o “Radar é um instrumento de grande importância, pois gerará a primeira grande entrega do Projeto ALI ao empresário, que é a devolutiva da situação da atual empresas” (Figura 1) (SEBRAE, 2022, p. 15).

Figura 1- Dimensões abrangidas pelo Radar de Inovação



Fonte: SEBRAE (2022, Slide programa agentes locais de inovação, p.15)

Assim, o Agente de Inovação aborda com o participante as perguntas-tema dentro de cada dimensão, apresenta os níveis dentro de cada pergunta para ele definir em qual se encontra e, ao final, gera um resultado, diagnóstico da maturidade da empresa em cada tema e dimensão abordado, passando a devolutiva para o participante.

Tendo em vista que a presente pesquisa foi realizada no Estado do Piauí, é importante destacar o quão este estado está em busca de melhoria do cenário de inovação do Brasil e o quanto é relevante a atuação dos Agentes, a fim de impulsionar esse cenário e proporcionar grandes conquistas e melhorias para os pequenos negócios deste estado (Figura 2).

Figura 2. Mapa da FIEC (2023)



Fonte: Índice fiec (2023, Inovação dos estados)

De acordo com o material Amostra do Sucesso nas empresas do Piauí (2014), um dos fatores que contribuiu para a implementação do Programa ALI no Piauí foi “o pouco entendimento entre as MPE’s que, em uma economia globalizada como a atual, a concorrência é mundial e a inovação é fator fundamental de competitividade” (2014, p.11), com sua implementação em 2010 no Piauí e de lá para cá, alavancando os números de produtividade das micro e pequenas empresas.

Entre 2022 e 2023 já foram atendidas e beneficiadas no Piauí pelo programa de Agentes Locais de Inovação mais de 500 empresas (Sistema ali, 2023). Assim, a tendência é a inovação chegar a mais empresas e os números serem cada vez mais positivos, alavancando o mercado do estado, impulsionando os pequenos negócios, gerando mais renda e mais trabalho.

Em âmbito nacional, de acordo com a Agência de Notícias Sebrae (2023), no primeiro semestre de 2023, as empresas participantes do Projeto ALI produtividade obtiveram, em média, aumento de 24,8% de produtividade, e 11,1% de aumento de faturamento.

Por outro lado, o indicador de gestão das operações analisa “a maneira de planejar, organizar, dirigir e supervisionar as mais distintas decisões, atividades, tarefas e procedimentos que constituem o funcionamento da organização como um todo” (Manual ali produtividade, 2022, p.25). Este indicador é fundamental para organizar os processos internos de um negócio, contemplando todas as áreas.

Abrange áreas como operação enxuta, gestão por processos e cultura de alta performance. A Operação enxuta ou “Cultura Lean” baseia-se em enxugar os excessos da gestão para tornar as decisões mais rápidas, por

meio da tomada de decisão ágil, evitando falhas de comunicação (OHNO, 1997).

O manual ALI produtividade (2022, p. 26) conceituam as áreas de gestão por processos e cultura de alta performance: gestão por processos “busca manter sempre uma visão sistêmica do todo organizacional, para que assim os processos fluam de uma maneira racional e lógica, evitando a utilização de recursos desnecessariamente como tempo, mão de obra e matéria-prima”; e cultura de alta performance é “o conjunto de comportamentos que possibilitam a instituição possuir resultados acima de seus concorrentes. Assim, a corporação é impulsionada à alta performance, obtendo melhores resultados financeiros, satisfação do cliente, retenção de talentos, desempenho produtivo, entre outros”.

Da aplicação do Radar, cada dimensão incorpora 4 perguntas-tema a fim de filtrar melhor as respostas para um resultado mais assertivo, pois quanto maior a clareza das respostas, mais verdadeiros são os diagnósticos para os empreendedores (Guia ali, 2022).

Assim, na dimensão da gestão das operações, as 04 perguntas-tema são abordagens dentro das 03 áreas citadas anteriormente: operação enxuta, gestão de processos e cultura de alta performance. Onde cada pergunta há 03 alternativas para a empresa avaliar em qual delas se encaixa, conforme demonstrado abaixo na figura 3.

Diante da visualização das perguntas-tema do Radar, observa-se que a gestão das operações gira em torno de evidenciar se as atividades das empresas têm etapas padronizadas, se há controle regular de estoque, controle de qualidade dos serviços prestados e como funciona a cultura de alta performance referente aos colaboradores.

Figura 3. Radar – Manual ALI - Gestão das operações

Gestão das Operações

Questão 5

Há um padrão para execução das atividades na sua empresa?

- ☐ a. Não há um padrão formalizado.
- ☐ b. Temos checklist de algumas tarefas, mas sem responsáveis definidos.
- ☐ c. Sim, temos procedimentos descritos para as principais atividades, com responsáveis definidos.

Questão 6

Com que frequência a empresa fica sem estoque de produtos ou matérias-primas?

- ☐ a. Uma vez ou mais a cada três meses.
- ☐ b. Não muito frequente, uma vez a cada 6 meses.
- ☐ c. Nunca, sempre há o suficiente por perto.
- ☐ d. Não se aplica.

Questão 7

Você controla a qualidade do produto ou do serviço que sua empresa oferece?

- ☐ a. Não temos controle de qualidade.
- ☐ b. Fazemos ações corretivas, quando há eventuais problemas com produtos e serviços.
- ☐ c. Temos procedimentos claros para garantir a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados.

Questão 8

Sua empresa premia ou bonifica os colaboradores quando as metas são alcançadas?

- ☐ a. Não.
- ☐ b. Sim, esporadicamente fazemos ações de reconhecimento ou bonificação.
- ☐ c. Sim, existe metodologia determinada que prevê reconhecimento regular.

Justificativa: Inserir, caso aplicável, como a empresa padroniza as atividades a serem realizadas, se controla o estoque ou não, como é feito o controle de qualidade e como é feita a bonificação dos colaboradores.

Fonte: Manual ali (2022)

Tendo em vista a aplicação das perguntas, o resultado da aplicação da ferramenta Radar, possibilita verificar as carências das empresas na gestão das operações e destaca as oportunidades e desafios à inovação nesta área organizacional.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (OU METODOLOGIA)

O método científico é caracterizado pelos procedimentos sistemáticos empregados para descrever e explicar uma situação sob investigação. A escolha desses procedimentos está intrinsecamente ligada ao objetivo da pesquisa (FACHIN, 2001). Dentro do método científico, existem diferentes

abordagens, sendo as principais a quantitativa e a qualitativa (OLIVEIRA, 1997).

O presente estudo foca na análise da dimensão de Gestão Operacional do radar de inovação. Estudo que fora realizado na cidade de Teresina, que possui um alto potencial consumidor, com uma população estimada pelo IBGE (2022) de 866.300 (oito centos e sessenta e seis mil e trezentos) habitantes, destacando a divisa com Timon, município do Maranhão, que também possui potencial econômico e é um dos municípios do Maranhão beneficiados pelo Programa ALI.

A Junta Comercial do Piauí divulgou recentemente que entre janeiro e outubro de 2023, o estado registrou abertura de 7.270 novas empresas, onde no mesmo período, 3.743 empresas foram fechadas (JUCEPI, nov.2023). O Piauí acumula 265.897 empresas ativas, de acordo com os seguintes portes: microempreendedor individual (MEI) – 126.710; microempresa (ME) – 104.776; demais – 25.645; empresa de pequeno porte (EPP) – 8.766.

A primeira etapa realizada com os empreendedores foi o primeiro contato do Agente com a empresa, com o intuito de apresentação do Programa, seu cronograma e em seguida, aplicação da ferramenta Radar inicial, com a demonstração das 06 dimensões já citadas em tópico anterior, com 24 temas inovadores, a fim de coletar os dados iniciais e informações dessas empresas, para obter o grau de maturidade destas.

Posteriormente, com o diagnóstico, fora explanado às empresas a devolutiva do resultado do Radar inicial e com isso, verificadas as dores, para então, o Agente trabalhar na busca de soluções junto ao empreendedor, com foco principal na busca por aumento da produtividade e redução de custos. Ao final do projeto, houve a aplicação da ferramenta Radar final, que coletou novo diagnóstico, atestando e metrificando a evolução da empresa no todo, ao final das ações implementadas.

As empresas participantes deste estudo, integram os ciclos 01, nos anos de 2022 e 2023. Assim, a coleta dos dados abrange esse período e concentrou-se na avaliação do grau de maturidade das empresas, com foco na dimensão da gestão das operações e o impacto que a evolução desta área causou de forma geral nas demais áreas das empresas.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

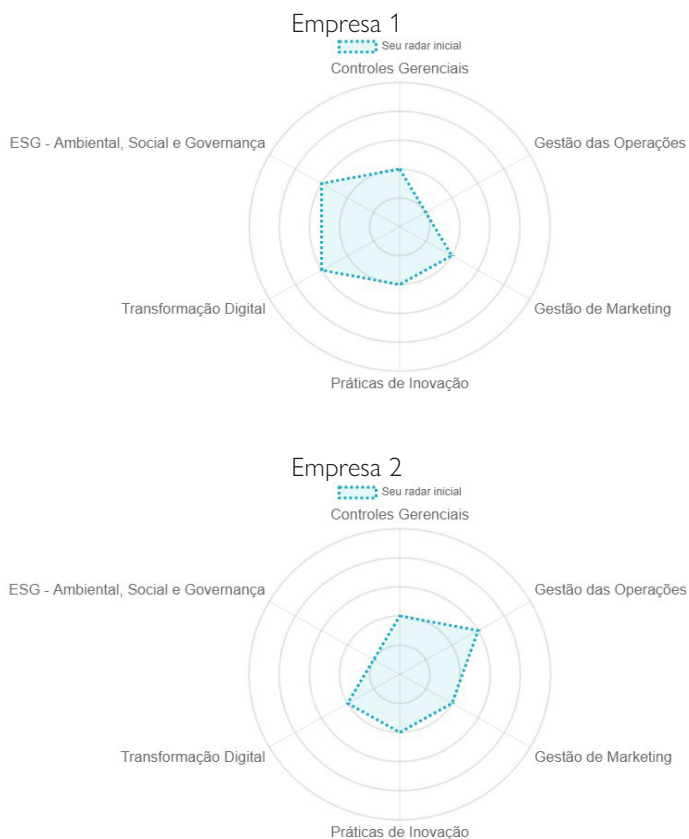
O Programa ALI Produtividade, realizado entre os anos de 2022 e 2023, ofereceu uma oportunidade única para explorar a intersecção vital entre inovação e a sobrevivência das empresas. Compreender profundamente os processos de inovação nessas organizações, identificando suas barreiras e impulsionadores, é essencial para assegurar estabilidade operacional, evitar falências precoces e promover um crescimento sustentável (OCDE,2005) das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na região.

Importante mencionar sobre as capacidades das micro e pequenas empresas para inovar, e, nesta linha, a capacidade está relacionada a um conjunto de habilidades de criar, desenvolver e transformar recursos de modo particular que seja difícil de ser imitado por outras organizações (SANTOS, PERIN; SAMPAIO, 2018).

O enfoque da pesquisa recai sobre os dados do Radar da Inovação aplicado na etapa 01 (Radar inicial) e etapa 09 (Radar final) junto as empresas atendidas. A perspectiva da pesquisa analisou 10 empresas que participaram do projeto e realizaram o Radar final, como resultado observou-se que elas obtiveram maior sensibilidade na gestão das operações, com nota baixa nesta dimensão.

O diagnóstico foi feito antes e depois da mensuração da produtividade. No primeiro momento, as empresas pontuaram os temas por níveis em resposta a 24 perguntas, cada pergunta era referente a um tema previsto na metodologia de autodiagnóstico dentro de cada dimensão. Após os apontamentos, segue abaixo um exemplo de resultado da aplicação do Radar inicial em duas das 10 empresas analisadas (Figura 4).

Figura 4 – Radar de inovação inicial



Fonte: Sistema ALI (2023)

Conclui-se a partir dos resultados demonstrados acima, a exponencial evolução das empresas ao participar do projeto, ao ponto que colocaram em prática em seus negócios a metodologia aplicada. Na etapa 09, o último encontro com o Agente de inovação, O Radar final avaliou a evolução das empresas desde o impacto do início do projeto até o final do ciclo.

Observou-se, também, a evolução das demais dimensões, que mesmo não ligadas diretamente na dimensão da gestão da operação, tiveram melhorias por ações individuais e pelo impacto que a nova maturidade da gestão de operação dos negócios.

Assim, as ações desenvolvidas nas empresas foram além das do Plano de Ação: implementação do POP (Procedimento operacional Padrão), que

detalhou e organizou as funções da empresa; implementação de planejamento; implementação de sistema ou planilhas para controle do estoque. Além disso, com relação a cultura de alta performance, fez-se pesquisas de clima organizacional e estudo do perfil dos colaboradores, para atuar de forma ativa na sensibilidade com os colaboradores, a fim de proporcionar impacto no atendimento.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Conforme exposto no tópico anterior, foram vinculadas ações para as empresas desenvolverem as soluções e implementá-las de acordo com o orientado junto ao Agente Local. Ao vincular as principais ações, percebe-se que os empreendedores já demonstraram entusiasmo com a possível resolutividade da questão. Na figura abaixo, segue um painel do plano de ação da empresa 1, citada anteriormente como exemplo, para melhor visualizar as ações vinculadas (Figura 6):



Fonte: Ferramenta JAMBOARD (2023)

O quadro acima organizou para os participantes as ações a serem desenvolvidas no decorrer do projeto e além deste, tendo em vista que a metodologia ALI é para capacitar as empresas a adotarem sempre a metodologia, independente do programa.

Os diagnósticos das 10 empresas avaliadas evidenciou que elas não têm o hábito de parar e organizar de forma objetiva as ações que precisam ser desenvolvidas para os problemas existentes, portanto, o impacto da aplicação da ferramenta Radar levou às empresas uma melhor visualização dos problemas e, em seguida, o Plano de Ação como instrumento de organização para distribuir as tarefas e alcançar as metas.

As empresas avaliadas nesta pesquisa desenvolveram as ações propostas até o final do ciclo e deram continuidade, já que é um trabalho contínuo. O impacto visualizado no Radar final de cada empresa, demonstrado acima nos exemplos, viu-se o aumento pelas empresas na gestão das operações com a organização das etapas de procedimentos operacionais, controle de estoque, gerando redução de custos e perdas que estavam associados a instabilidade do negócio.

A aplicação das ferramentas de inovação, como planos de ação demonstrado em tópico anterior e a vinculação de metas com a metodologia SMART durante o programa foram primordiais para o estabelecimento de metas mais claras, com resultados alcançáveis.

Assim, as inovações implementadas geraram sucesso na reorganização das áreas, com a redução do desperdício de tempo, com o layout interno confuso e operacionalização com etapas desorganizadas, como ausência de etapas do fluxo de processos internos. Sendo assim, houve expansão do faturamento e melhorias em todas as dimensões com oportunidades para crescimento perante o mercado competitivo.

Os resultados destacados evidenciam a eficácia do Programa Brasil Mais Produtivo na disseminação e implementação de práticas avançadas de eficaz Gestão das Operações nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's). No entanto, mesmo diante desses avanços, os desafios persistem, corroborando descobertas de estudos prévios. Isso ressalta a necessidade constante de apoio e aprimoramento nesta área, fundamental para impulsionar o crescimento e a inovação dos pequenos negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das discussões teóricas e práticas apresentadas nesta pesquisa, observa-se a importância da priorização da inovação para as micro e pequenas empresas, cujo apoio e incentivo do SEBRAE é constante e visa

transformar a realidade das empresas desse porte. O indicador da gestão de operações é fundamental para organizar os processos internos de um negócio, tendo em vista ter sido a área que mais apresentou níveis baixos de maturidade nas empresas, foi objeto de análise nas empresas do projeto e, assim, observou-se que a implementação de melhorias nesta área impactou em todas as áreas das empresas, com aumento da produtividade e redução de custos.

O Programa ALI Produtividade, realizado entre 2022 e 2023, ofereceu uma oportunidade única para explorar a intersecção vital entre inovação e a sobrevivência das empresas. Proporcionou também, uma base valiosa para as MPEs da região, fornecendo ferramentas e conhecimentos essenciais para navegar com sucesso no ambiente empresarial dinâmico, promovendo atitudes inovadoras e continuidade, gerando crescimento dos negócios.

A presente pesquisa objetivou visualizar as dificuldades que as MPE's têm em garantir a eficiência da gestão operacional e procurar inovar. Surgindo como solução a existência do Programa ALI e a aplicação da ferramenta desenvolvida por este projeto, Radar-diagnóstico, demonstrando as ações realizadas e o crescimento contínuo que as empresas adeptas ao projeto obtêm. Foram abordados tanto informações teóricas, como análise do panorama geral das empresas na dimensão de gestão operacional e os desafios para implementá-la com a evolução durante o ciclo que a empresa recebeu o atendimento desta Agente Local, bem como, visualizando que mesmo as dimensões que não obtiveram foco maior da empresa, passaram a ter pequenas evoluções, quando vinculadas ações para minimizar as dores.

Conclui-se que de maneira geral, houve aumento da maturidade da gestão operacional nas empresas, como visualizados na figura 05 e 06, bem como, nas demais dimensões. A pesquisa teve como limitação, o fato de que nem todas as empresas aplicaram 100% a metodologia e finalizaram o plano de ação. Também, outras empresas do ciclo não responderam à mensuração final, sugerindo, assim, um estudo futuro, com número mais expressivo de empresas, para maior relevância na avaliação dos indicadores.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Economia**. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-10/peque->

nos-negocios-geraram75-dos-empregos-formais-em-setembro/. Acesso em: 12 dez. 2023.

ASN NACIONAL. **Com planejamento, empreendedorismo por necessidade pode virar uma grande oportunidade.** Agência Sebrae Notícias, 16 ago. 2021. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/arquivo/com-planejamento-empendedorismo-porneecessidade-pode-virar-uma-grande-oportunidade/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

_____. **Cultura empreendedora, ali 15 anos de programa.** Agência Sebrae Notícias, 06 dez. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/arquivo/culturaempreendedora/ali-15-anos-programa-comemora-450-mil-pequenos-negociosatendidos-em-todo-o-pais/>. Acesso em: 12 dez. 2023.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Mapa de Empresas:** Boletim do 2º quadrimestre/2023. 2023a. 35 p. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-deempresas-boletim-2o-quadrimestre-2023.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2023.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, **Brasil Mais Produtivo.** 2023. Disponível em: <https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br>. Acesso em 22 nov. 2023.

FARIAS, M. M.; ZACCARIA, R. B. **Fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação das empresas:** estudo de caso do grupo reserva. Revista Intellectus. N°47 Vol. 1, pp 104-125 Ano 2018.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor et al. **Empreendedorismo no Brasil:** relatório executivo ano referência 2019. Brasília: SEBRAE, 2020. 30 p

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECNONÔMICO. **Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edição. Paris: OCDE, 2005.

SEBRAE. **Guia Metodológico - ALI Produtividade: Metodologia de atuação para bolsistas.** 2022. Disponível em: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1wMS3TrUCRLWDOHhHzRGlnWZlIgwH4_55wl. Aces-

so em 05 dez. 2023.

SEBRAE. **Brasil Mais Produtivo – Benefícios para sua empresa.** 2023b. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmaisprodutivo#beneficios>. Acesso em: 26 nov. 2023.

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZIEN, K. A., & BUCKLER, S. A. (1997). **From experience dreams to market: crafting a culture of innovation.** *Journal of Production Innovation Management*, 14(4), 274287. doi: 10.1016/S0737- 6782(97)00029-5.

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ALI PRODUTIVIDADE EM BOM JESUS-PI

MATHEUS ALMADA CAVALCANTE

1. INTRODUÇÃO

O crescimento econômico de países emergentes e em desenvolvimento como o Brasil, dependem da capacidade das empresas de sobreviverem em meio a instabilidade política e econômica, de gerar empregos e manter-se competitivas ao longo do seu processo de desenvolvimento (Schuster, 2019).

Consoante a isso, observa-se que as Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno

Porte (EPPs) respondem por cerca de 99% dos empreendimentos que existem no Brasil e que são partes extremamente relevantes para a economia do país, representando quase 30% do PIB, além de empregar mais da metade da mão-de-obra formal brasileira, de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2023).

Apesar de importantes para a economia, as MEs e EPPs sofrem com a gestão empresarial, tendo em média o encerramento das suas atividades em dois anos, devido ao mau gerenciamento, diferentemente do que acontece com as grandes empresas. Isto se dá pelo fato de empresas maiores possuírem sistemas de informações organizacionais contábeis e financeiras, tendo em sua maioria setores responsáveis por estes controles internos (SEBRAE, 2023).

Para Siqueira e Barbosa (2016) a maior dificuldade das MPEs é a de manter as contas em dia e a saúde financeira em boas condições, e traz como sendo as principais causas de mortalidade das pequenas empresas, a falta de planejamento, a gestão não profissional e o comportamento do empresário. Por vezes esses gestores são obrigados a desempenharem mais de um tipo de serviço nas suas empresas, deixando de lado o aspecto estratégico e ignorando dados importantes para a continuidade das suas organizações, que poderiam ser automatizados a partir da implementação de ferramentas gerenciais.

Diante disso, o Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), segundo o site do Programa Brasil Mais Produtivo, promovem a difusão do conhecimento de inovação e gestão por indicadores para micro e pequenas empresas por meio do Programa Brasil Mais Produtivo, através dos Agentes Locais de Inovação (ALI) em todo Brasil Programa Brasil Mais Produtivo, 2023).

No estado do Piauí, foram realizados dois ciclos do programa, o primeiro durante os meses de agosto de 2022 até janeiro de 2023, tendo sua avaliação final no mês de abril de 2023, e o segundo durante os meses de fevereiro a julho de 2023 com a avaliação final referente ao mês de setembro, deste ano, cujo objetivo principal destas avaliações: seria avaliar o desenvolvimento do indicador de produtividade e o grau de maturidade gerencial dessas empresas no início e três meses após os atendimentos realizados pelos Agentes Locais de inovação.

Os dados trabalhados nesse artigo são oriundos da ferramenta “Radar de Inovação”, a qual é utilizada conforme metodologia do programa ALI desenvolvida pelo SEBRAE para realização da avaliação do grau de maturidade da empresa em seis aspectos: Controles Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG – Ambiental, Social e Governança.

Diante dos aspectos citados, esta pesquisa terá como principal foco a Transformação Digital. Venturelli (2023) entende a transformação digital como a aplicação das tecnologias digitais que impactam em toda cadeia de valor, seja na tecnologia, processos e pessoas.

Segundo Barros (2023), “Para MEIs e as Micro e Pequenas Empresas, a digitalização traz uma série de oportunidades e desafios: expandir seus ho-

rizontes de mercado, aumentar sua eficiência e torná-los mais responsivos às demandas.” Dessa forma observa-se a importância da Transformação Digital para as MPEs, porém a autora complementa que para essas empresas a complexidade técnica e os custos de implementação ainda são barreiras a serem consideradas.

Portanto, é pertinente indagar: De que maneira a transformação digital está presente nas empresas que foram atendidas pelo programa Brasil Mais Produtivo na região de Bom Jesus – PI?

Consoante a isso, o presente artigo tem como objetivo geral analisar a evolução do aspecto de Transformação Digital em Micro e Pequenas empresas na região de Bom Jesus-PI, observando de que maneira essa evolução reverberou nas empresas participantes do programa.

O presente artigo está dividido em três seções: A primeira refere-se à introdução, contextualizando o atual impacto das MPEs no aspecto socioeconômico do Brasil e apresentação do tema central da pesquisa e seus objetivos; A segunda seção é referente ao desenvolvimento, que discorre a respeito do referencial teórico, metodologia científica e apresentação, análise e discussão dos dados coletados; A terceira e última seção tem por objetivo apresentar a conclusão e evidenciar o impacto das principais ações implementadas e por fim, apresentar as referências.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1. PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO – ALI PRODUTIVIDADE

Conforme o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio, e Serviços -MDIC (2023), o Programa Brasil Mais Produtivo tem foco aumentar a produtividade e a competitividade das micro, pequenas e médias empresas industriais, de comércio e de serviços por meio da adoção de melhorias de gestão e soluções digitais de rápida implementação, baixo custo e alto impacto.

O programa funciona atualmente através da realização de seis modalidades: Produtividade, Transformação Digital, Rural, Educação

Empreendedora, Indicações Geográficas e Ecossistemas (BRASIL, 2023). No Piauí, todas as modalidades são realizadas com exceção apenas da modalidade de Indicações Geográficas.

O ALI Produtividade, tem como principal objetivo auxiliar na implementação de uma

solução inovadora com baixo custo e alto impacto em Micro e Pequenas Empresas, com o foco no aumento da produtividade e competitividade, através do aumento do faturamento e redução de custos variáveis. (SEBRAE, 2023).

Dessa forma, a empresa que estiver apta e apresentar interesse, deverá entrar em contato com o Agente Local de Inovação para ser cadastrada no sistema e dar início a participação no programa.

Conforme o Guia Metodológico – ALI Produtividade (2022), o programa se divide em

nove etapas, que são realizadas de forma presencial junto ao Agente Local de Inovação, cada uma com um objetivo específico, conforme descrito abaixo.

A Etapa 0 visa sensibilizar os empresários para aderirem ao projeto. Na Etapa 1, é

aplicado o Radar de Inovação e entregue a devolutiva. Na Etapa 2, são mapeados os desafios e soluções. Na Etapa 3, os empresários são sensibilizados sobre a importância da gestão por indicadores de desempenho. A Etapa 4 orienta sobre o protótipo da solução. Na Etapa 5, é desenvolvido o roteiro da construção do protótipo. A Etapa 6 consiste na elaboração do plano de implementação da solução. Na Etapa 7, é feita a avaliação da implementação. A Etapa 8 encerra a jornada e avalia o percurso do empresário. Por fim, na Etapa 9, é realizada a medição final do indicador de produtividade e aplicado o Radar de Inovação final.

É importante ressaltar, que a maioria das etapas são realizadas de forma individual,

seja online ou presencial, conforme a preferência do cliente. Porém três delas são realizadas de forma coletiva, sendo estas as etapas 3, 4 e 8, promovendo momentos favoráveis para a construção de networking e possibilidades de parcerias entre as empresas participantes.

2.1.2. FERRAMENTA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS – RADAR DE INOVAÇÃO

Toda coleta de informações e análise de dados ocorre através da ferramenta Radar de Inovação, desenvolvido conforme a metodologia do Programa Brasil Mais Produtivo, o qual deve ser aplicado pelo Agente Local de Inovação nas empresas participantes do programa.

O Radar consiste em um formulário de 24 perguntas que deverá ser aplicado em dois momentos, um logo no início do atendimento e outro após três meses do encerramento do programa, com o objetivo de observar a evolução do grau de maturidade das empresas em seis aspectos cruciais para a gestão empresarial (SEBRAE, 2022):

- Controle gerencial: monitoramento de resultados, indicadores de desempenho, definição de metas, controle de custos e faturamento;
- Gestão das operações: padronização de atividades, controle de estoque, qualidade e comissão de colaboradores;
- Marketing: precificação de produtos, pesquisas de satisfação, conhecimento das necessidades dos clientes, tendências do mercado, divulgação e promoções;
- Práticas de inovação: realização de atividades de maneira diferente, inovação em processos e produtos, entrada em novos nichos e mercados;
- Transformação digital: uso da Internet e redes sociais, organização e cadastro de clientes, utilização de dados do sistema para tomada de decisões;
- ESG - Ambiental, Social e Governança: boas práticas para evitar desperdício de recursos, priorização de materiais ecorresponsáveis, proteção de dados dos clientes de acordo com a LGPD, canal de comunicação para sugestões de melhorias.

O Radar de Inovação segue o guia Metodológico – ALI Produtividade (2022) e classifica cada aspecto gerencial conforme o grau de maturidade de 1 a 5, a partir das respostas pré-definidas escolhidas pelo gestor, que equivalem a 0, 1 e 2 pontos.

Após a avaliação do sistema e contagem dos pontos, o mesmo gera um relatório apresentando um gráfico em teia com a classificação dos aspectos de 1 a 5, que serve como orientação a partir da evidência, com base

nas respostas, quais são os principais aspectos gerenciais que a empresa precisa trabalhar.

2.1.3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

No que tange a transformação digital, a tecnologia tem tido um papel crucial nas estratégias de crescimento e competitividade das empresas. As práticas de trabalho foram afetadas pelas novidades tecnológicas, demandando ajustes por parte das organizações.

De acordo com o MIT Technology Review, devido a pandemia de Covid-19, o mercado precisou passar por uma adaptação mais acelerada nos últimos dois anos, fazendo com que nesse período, a Lei da Inovação Digital fosse vista na prática (Mit Technology Review, 2021).

Rabelo (2020), considera a transformação digital como um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. O autor também reitera que, o processo de transformação digital não se resume apenas ao investimento financeiro, mas também, a uma forte presença digital, com um planejamento assertivo e objetivo para evitar desperdícios de tempo e dinheiro.

Consoante a isso, o Radar de Inovação (SEBRAE, 2022) analisa a situação da transformação digital da empresa por meio dos seguintes aspectos:

- Utilização de método e sistema de gestão ERP: Morais (2020), afirma para que o processo de transformação digital seja bem-sucedido, é preciso, como item básico, ter grande integração entre o físico e o digital. Diante disso, o primeiro aspecto avalia se a empresa tem um sistema que acompanhe em tempo real a gestão de estoque, finanças, faturamento, fiscal, compras, vendas e processos e se já existe um processo mapeado para realizar a sua utilização de maneira proveitosa.

- Presença digital e proveito da internet e redes sociais: Em conformidade com a afirmação de Rabelo (2020), o segundo aspecto é avaliado a partir da presença digital das empresas, se estas realizam vendas através do ambiente digital, se são realizadas apenas divulgação ou se não fazem uso dessas ferramentas.

- Gerenciamento de cadastro e informações de clientes: Para Rogers (2017), é possível realizar a conversão de dados em ativos, dessa forma o

terceiro aspecto a ser avaliado é a captação e gerenciamento de cadastro dos clientes, visto que com esses dados é possível realizar ações inovadoras e que fortaleçam o laço com o cliente aumentando a produtividade da empresa.

- Tomada de decisões com base nos dados existentes: É de suma importância que todas as decisões sejam realizadas com embasamento dos dados captados, visto que essas informações só terão utilidade caso sejam tratados e utilizados pela organização.

Neste contexto, pode-se afirmar que, no cenário empresarial contemporâneo, a digitalização não é mais uma opção, mas sim uma necessidade estratégica. Para os MEIs e pequenas empresas brasileiras, a integração dessas tecnologias emergentes é crucial para manter a competitividade e assegurar a sustentabilidade operacional no longo prazo (Barros, 2023).

2.2. METODOLOGIA CIENTÍFICA

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e quantitativa com fins descritivos, conforme Silva & Menezes (2000, p. 21), citam “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, dessa forma foi realizada coleta de dados por meio de diagnósticos durante os atendimentos, seguindo a metodologia oficial do programa do SEBRAE Nacional. Os dados para preenchimento do radar de inovação foram coletados no início e no final do programa, gerando diagnósticos iniciais e finais que refletiram as evoluções e dificuldades das empresas participantes do programa Brasil Mais Produtivo.

Para isso, a presente pesquisa baseou-se nos ciclos 1 e 2, realizados de agosto de 2022 até setembro de 2023, período em que 46 empresas da cidade de Bom Jesus – PI foram acompanhadas. Destas, 27 empresas concluíram todas as etapas da jornada de produtividade e foram selecionadas para esta pesquisa, que objetiva interpretar os resultados obtidos por meio da aplicação do Radar de Inovação.

A aplicação do Radar ocorreu em dois momentos, no ciclo 1: o inicial no mês de setembro de 2022, e o final no mês de abril de 2023. Da mesma forma ocorreu para o ciclo 2, sendo: o inicial no mês de março de 2023, e

o final no mês de setembro de 2023. A coleta dos dados foi realizada por meio de perguntas na forma oral e as respostas dos empresários foram correlacionadas com as opções disponíveis no sistema, conforme a metodologia prevista.

2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A avaliação dos dados foi realizada a partir dos resultados apresentados pelos Radares de Inovação computados no Sistema ALI do SEBRAE. Todos os dados foram exportados e convertidos em gráficos e tabelas através do software Excel para melhor visualização das informações.

A Tabela 1, logo abaixo, representa a média do resultado da avaliação dos radares aplicados no início (T0) e no final (TF) das 27 empresas que tiveram os seus atendimentos realizados e concluídos até a última etapa do programa.

Tabela 1 – Média de Grau de Maturidade dos Aspectos Gerenciais

Empresa	Controle Gerencial	Gestão das Operações	Gestão de Marketing	Práticas de Inovação	Transformação Digital	ESG - Ambiental, Social, Governança
Média T0	1,70	2,07	2,81	3,00	3,52	1,48
Média TF	3,30	3,44	4,07	4,07	4,52	2,74

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir disso, é possível observar que a média do grau de maturidade do aspecto de Transformação Digital, dentre as demais dimensões analisadas, foi a que obteve maior notoriedade, pois em uma escala que varia de 1 a 5, a mesma obteve a média de 4,52 pontos de maturidade como resultado da análise final. Esse valor se dá a partir do somatório de pontos das respostas padronizadas que foram fornecidas pelos empresários, que podem ser visualizadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Transformação Digital: Questões

Radar de Inovação – Aspecto: Transformação Digital
Questão 1 - Sua empresa possui método e sistema de gestão de estoque, finanças, faturamento, fiscal, compras, vendas e processos?
a. Não temos nenhum método de gestão de estoque e processos internos.
b. Já temos um método de gestão de estoque e processos internos, feito de forma manual em planilhas eletrônicas.
c. Utilizamos sistemas informatizados de gestão de estoque e processos internos (ERP)
Questão 2 - De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais?
a. Não usamos.
b. Usamos para fazer divulgação.
c. Vendemos pela internet/redes sociais.
Questão 3 - Sua empresa organiza e gere o cadastro de clientes?
a. Não, não registramos o cadastro dos nossos clientes.
b. Sim, registramos o cadastro dos nossos clientes de forma manual ou na agenda do celular.
c. Sim, utilizamos sistemas informatizados de cadastro e relacionamento com cliente (CRM).
Questão 4 - Sua empresa utiliza dados dos sistemas existentes na tomada de decisão?
a. Não.
b. Sim, mas não é uma rotina.
c. Sim, frequentemente.

Fonte: Adaptado de Guia Metodológico – ALI Produtividade (2022)

Conforme observado no quadro 1, é possível perceber que para cada questão existem 3 alternativas como resposta padronizada, que conforme a metodologia do Programa ALI, equivalem a uma quantidade de pontos de maturidade, ou seja:

- Alternativa A: 0 ponto;
- Alternativa B: 1 ponto;
- Alternativa C: 2 pontos;

Em seguida, o sistema realiza a contagem de pontos conforme as respostas selecionadas estabelecendo o seu nível de maturidade em cada aspecto. A partir disso, foi realizado uma análise mais específica a respeito de

cada resposta computada pelos empresários, conforme pode ser visualizado na Tabela 2:

Tabela 2 – Radar Inicial (T0) – Transformação Digital

Empresa	Método e sistema ERP	Uso de internet e redes sociais	Cadastro e gerenciamento de clientes	Análise de dados para tomada de decisão	Grau de maturidade
A	c	c	c	a	4
B	c	c	c	a	4
C	c	b	a	b	3
D	b	c	b	b	3
E	c	c	c	b	4
F	c	c	b	a	3
G	c	c	c	a	4
H	c	c	c	a	4
I	c	c	c	a	4
J	c	c	c	a	4
K	c	b	c	a	3
L	c	c	c	b	4
M	c	c	c	c	5
N	c	c	c	c	5
O	a	c	c	c	4
P	b	c	c	c	4
Q	c	c	b	a	3
R	c	c	c	c	5
S	a	a	b	a	1
T	a	b	c	b	3
U	b	c	b	c	4
V	b	b	b	a	2
X	b	c	c	c	4
W	b	c	c	b	4
Y	a	b	b	a	2
Z	a	b	b	b	2
AB	c	b	a	c	3
MÉDIA 3,52					

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A partir da visualização da segunda coluna da tabela, percebemos que 18% das empresas iniciaram o programa sem a utilização de uma metodologia ou sistema de gestão de ERP. É um dado importante, pois significa que o empresário opera sem o controle financeiro e de estoque, que segundo SEBRAE (2016), impacta diretamente ao caixa, visto que caso o empresário adquira estoque em excesso, irá acarretar em endividamento, aumento de custos variáveis com manutenção, imposto, obsolescências e avarias.

Na terceira coluna, observamos a presença digital nas redes sociais dessas empresas e o uso da internet. Dentre as empresas analisadas, apenas uma pontuou não fazer uso da internet de forma alguma e nem ter redes social, o que segundo Rabelo (2020), seria um desperdício de tempo e dinheiro, pois sem um planejamento assertivo, o alcance da sua empresa é menor e consequentemente a sua produtividade. Além disso, 07 empresas citaram que fazem uso apenas para divulgação, perdendo a oportunidade de efetuar vendas online.

Já na quarta coluna, apenas 2 empresas não efetuam cadastro dos clientes, e 8 realizam o cadastro na agenda ou no celular. Para Venturelli (2023), a transformação digital é a aplicação das tecnologias digitais que impactam toda cadeia de valor, seja na tecnologia, processos e pessoas. Consoante a esse raciocínio, ao não efetuar o cadastro e o contato direto com o cliente, o empresário perde a possibilidade de construção de valor através da melhoria da experiência do cliente.

E referente a última pergunta, na quinta coluna, 44% das empresas participantes sinalizaram, ao iniciar no programa, que não realizam a tomada de decisões com base nos dados captados. Segundo um estudo realizado por Brynjolfsson, Hitt e Kim (2011), empresas que adotam uma abordagem orientada a dados são 5 a 6% mais produtivas do que as empresas que não fazem uso das informações nas tomadas de decisões. Conforme esse estudo, é possível observar que mesmo que essas empresas tenham sistemas ERP funcional, delimitem processos para realizar a alimentação desse sistema de maneira padronizada, mas que “por ventura” ainda não fazem uso dos dados coletados, estão perdendo capacidade produtiva.

Por fim, na última coluna, percebemos a classificação do grau de maturidade das empresas conforme as respostas analisadas. A média geral ficou em 3,52 numa escala de 1 a 5, ou seja, grande parte das empresas esteve acima da média, o que apresenta algo positivo, porém ainda com necessidade de melhoria.

Para realizar uma comparação mais assertiva, podemos observar a Tabela 2, referente ao radar final, o qual foi aplicado nas etapas 9 dos ciclos 1 e 2 do programa, nos meses de abril e setembro de 2023, respectivamente.

Tabela 2 – Radar Final (TF) – Transformação Digital

Empresa	Método e sistema ERP	Uso de Internet E Redes Sociais	Cadastro e gerenciamento de clientes	Análise de dados para tomada de decisão	Grau de maturidade
A	c	c	c	c	5
B	c	c	c	c	5
C	c	b	a	a	2
D	b	c	b	c	4
E	c	c	c	c	5
F	c	c	c	c	5
G	c	c	c	c	5
H	c	c	c	c	5
I	c	c	c	c	5
J	c	c	b	c	4
K	c	c	c	c	5
L	c	c	c	c	5
M	c	c	c	c	5
N	c	c	c	c	5
O	c	c	c	c	5
P	c	c	c	b	4
Q	c	b	c	c	4
R	c	c	c	c	5
S	c	b	b	c	4
T	c	c	c	c	5
U	c	c	b	b	4
V	c	b	c	c	4
X	c	c	c	a	4
W	c	c	c	c	5
Y	b	c	b	c	4
Z	c	c	c	c	5
AB	c	c	a	c	4
		MÉDIA			4,52

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base na tabela 3, é possível evidenciar que todas as empresas passaram a utilizar pelo menos uma metodologia de controle dos estoques e processos, dessas, 25 (92,5%) empresas, das 27 pesquisadas, passaram a utilizar um sistema ERP para auxiliar no controle.

Ao mais, a empresa que não tinha presença digital realizou a criação da sua rede social e iniciou o processo de divulgação online, e 23 empresas passaram a realizar vendas de forma online.

Quanto ao cadastro do cliente, três empresas passaram a realizar o cadastro em sistema ERP, aumentando o grau de maturidade das empresas, representando 74% das empresas que realizam o cadastro em contrapartida aos 62%, no momento da aplicação do radar inicial.

Em relação a análise de dados para realização de tomadas de decisão, quando comparamos o resultado do radar inicial, 21 empresas passaram a utilizar os dados para tomada de decisão como parte do processo da empresa, reduzindo o número, que antes era de 44% das empresas que não realizavam a utilização dos dados, para apenas 7% que ainda não fazem usos dos dados.

Tais resultados evidenciam a eficácia do Programa Brasil Mais Produtivo quanto ao incentivo à implementação de soluções inovadoras e conscientização quanto à mensuração e análise de dados. Porém, algumas dificuldades ainda podem ser observadas através de estudos anteriores, que destacam a importância da continuidade do acompanhamento junto às MPEs com foco no desenvolvimento do seu crescimento a partir de orientações administrativas e gerenciais.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A partir das respostas coletadas nos Radares de Inovação, é possível concluir que os resultados apresentados nesta pesquisa evidenciam uma significativa melhoria na transformação digital das empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtivo. Melhorias estas que ocorrem em decorrência do acompanhamento especializado junto aos micros e pequenos empresários durante o período de acompanhamento do programa.

Boa parte destes gestores não tinham o costume de realizar mensurações e fazer o acompanhamento de indicadores, porém, de acordo com a Metodologia do SEBRAE, desde a primeira etapa os empresários são orientados a fornecerem os dados de faturamento, custos variáveis e pessoas ocupadas, resultando em um processo de “conscientização indireta”, que os fazem coletar e acompanhar esses dados, visto que deverão apresentá-los para dar continuidade ao programa.

Além disso, os gestores também recebem orientações e executam na prática métodos

ágeis para realizar novas implementações em seus empreendimentos, por exemplo a utilização de um plano de ação, matriz 5w2h, além de compreenderem a importância de realizar a prototipagem para realização de novas implementações a fim de mitigar possíveis erros e aumento de custos. Durante todo acompanhamento também são apresentadas ferramentas digitais que possam contribuir para os processos da empresa,

Tudo isso se reflete no significativo aumento do grau de maturidade entre a

mensuração inicial, cujo equivalia a 3,52, para a mensuração final de 4,52, resultando em um aumento de 28,40% no aspecto de Transformação Digital, a partir da implementação de sistemas gerenciais, acompanhamento de dados e realização de vendas online executadas pelas empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos ao longo deste trabalho, podemos concluir que boa parte

das empresas na região de Bom Jesus-PI, apresentaram um bom nível de transformação digital, evidenciando dificuldade apenas na captação e análise de dados para realização de tomada de decisões.

Dessa forma, destaca-se a importância da realização do Programa Brasil Mais Produtivo ao apresentar a melhoria significativa no âmbito da Transformação Digital, através da conscientização do uso de dados para tomada de decisões nas MPE's, representado pelo aumento de 28,40% na média do grau de maturidade do radar de inovação ao final do programa.

Por fim, é importante atentar-se que a pesquisa engloba uma pequena amostra de 27 empresas da região, o que representa um vasto desafio para

captar de maneira fidedigna a realidade de todos os empreendimentos existentes em Bom Jesus.

Portanto, é de suma importância a continuidade de outras pesquisas nesse campo, observando os tipos de empresas e de que forma a Transformação Digital pode possibilitar uma melhora nos seus processos e no aumento de produtividade. Além da possibilidade de trazer um estudo com foco maior para o aspecto de ESG, com o objetivo de incentivar novas práticas sustentáveis na região e aumentar a maturidade das empresas nessa temática.

REFERÊNCIAS

BARROS, Hildenê M. **Transformação Digital para MEI, Micro e Pequenas Empresas: O Papel das ferramentas digitais para a inovação e Desenvolvimento do Negócio.** São Paulo, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11570>. Acesso em: 06 dez. 2023

BRASIL. **Brasil Mais Produtivo.** Disponível em: <https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/>. Acesso em: 30 nov. 2023

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.**

MIT TECHNOLOGY REVIEW: **O Processo de Transformação Digital no Brasil.** [Locução de]: André Miceli, Carlos Aros e Rafael Coimbra. Entrevistado: Fernando Teixeira. Rio de Janeiro: MIT Technology Review, 28 set. 2021. Podcast. Disponível em: <https://anchor.fm/mittechreviewbrasil/episodes/O-processo-de-Transformao-Digital-no-Brasil-e180pm5>. Acesso em: 05 dez. 2023.

MORAIS, Felipe. **Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar seu negócio nos próximos anos** – São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

Paschoarelli, L. C., Medola, F. O., Bonfim, G. H. C. (2015). **Características Qualitativas, Quantitativas e Quali quantitativas de Abordagens Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonômico** – São

Paulo, 2018.

RABELO, A. **Transformação digital**. Disponível em: <https://marketingde-conteudo.com/transformacao-digital>. Acesso em: dez. 2023

ROGERS, David L.; **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. São Paulo: Autêntica Bussiness, 2017.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-nobrasil,d5147a3a415f5810VgnVCM-1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 27 nov. 2023.

SEBRAE. **Programa ALI**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>. Acesso em 27 nov. 2023.

SEBRAE. **Qual o Papel das Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economiabrasileira>. Acesso em: 27 nov. 2023.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SIQUEIRA, L. S.; BARBOSA, C. K. **A Importância da Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas**. Revista Unilus Ensino e Pesquisa, v. 13, p. 106-121, 2016. Disponível em: <http://revista.unilus.edu.br>. Acesso em: 27 nov. 2023.

VENTURELLI, Márcio. **Transformação Digital na Indústria**: a indústria baseada em dados. (2023). Disponível em: <https://amz.onl/enOJaNd>. Acesso em: dez. 2023.

ESTUDOS DE CASO
ALI PRODUTIVIDADE

A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA RETÍFICA DE MOTORES EM PARNAÍBA – PI

ARTHUR DE SOUSA BRAGA

1. INTRODUÇÃO

Localizada no litoral do Piauí, Parnaíba destaca-se como um importante polo econômico e comercial na região, apresentando uma diversidade de setores e uma rica cultura empresarial. No contexto do mercado local, essa segmentação comercial emerge como uma estratégia vital para as empresas, permitindo-lhes identificar e atender às necessidades específicas de diferentes grupos de consumidores.

Dentro desse espectro empresarial o número de oficinas mecânicas é bem elevado, de acordo com o SEBRAE(2024) são 157 empresas do ramo divididas em manutenção e reparação de veículos automotores e manutenção e reparação de motocicletas, sendo poucas as que realizam o serviço de retífica de motores, serviço que necessita de bastante mão de obra especializada.

Uma das empresas que fornecem esse serviço na região é a Retífica Globo, empresa familiar que existe desde 1995 e vem construindo uma sólida história e tornando-se referência no segmento de reparo e fabricação de peças de motores a combustão.

Fundada pelo patriarca da família que sempre buscou exercer os seus serviços com ética e qualidade, valores que transpassam o tempo e as gerações a empresa iniciou suas atividades como oficina mecânica e serviços de tornearia mecânica, foi mais adiante, após investimentos em maquinários específicos que a retífica de motores acabou tornando-se o carro chefe da empresa.

Com o falecimento do patriarca em 2020, Raniel, seu neto, assumiu a gestão do negócio junto com seu pai Francisco. Diante do conturbado cenário emocional, foi necessário aos novos gestores muita resiliência para superar a perda de um ente querido e assumir as rédeas de uma empresa em meio ao cenário pandêmico no qual o mundo enfrentava.

Neste contexto, em 2022 a empresa pleiteou a participação no ALI Produtividade, programa de inovação do SEBRAE Piauí que desempenha um papel crucial, fornecendo suporte e orientação estratégica para empresas locais em busca de crescimento e excelência empresarial.

Foi exatamente em busca dessa excelência que a empresa iniciou as mudanças nos processos internos, afim de profissionalizar ainda mais o negócio e diminuir perdas de produtividade na execução das tarefas diárias.

Desta forma, o presente estudo de caso pretende evidenciar quais os caminhos e ferramentas ajudaram a resolver os problemas relacionados aos processos internos da Retífica Globo.

2. CONTEXTO E DILEMA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Raniel, até então, estudante de administração, nunca havia tido a experiência de gerenciar um negócio, viu na empresa de sua família uma oportunidade única de aplicar os conhecimento adquiridos até então em sua formação para ajudar a empresa a continuar suas operações de forma produtiva e eficaz.

Neste momento, procurou a ajuda do SEBRAE, onde conheceu o programa ALI Produtividade. O programa oferece acompanhamento subsidiado por 6 meses por um Agente Local de Inovação. Com o objetivo é ajudar as empresas a implementar soluções inovadoras para os problemas e desafios que enfrentam.

Pois o empresário que pretende reduzir custos dentro da empresa deve focar em produtividade. Muitas vezes, a melhor opção para diminuir os custos não é cortar serviços ou demitir funcionários, mas rever o processo produtivo da empresa. (SEBRAE,2022)

Iniciado o acompanhamento, a primeira atividade realizada foi o radar ALI, diagnóstico específico da metodologia que visa verificar o nível

de maturidade empresarial em algumas dimensões pré-estabelecidas pelo SEBRAE. Esse diagnóstico foi essencial para evidenciar alguns pontos de atenção que poderiam ser trabalhados durante a participação da empresa no programa ALI Produtividade.

Figura 1: Radar ALI Inicial/Final

Resultado do radar inicial

Data de preenchimento: 23/05/2023

F DAS CHAGAS SOUZA COELHO



Fonte: Sistema ALI (2023)

Apesar do radar inicial apontar algumas áreas deficitárias, a dimensão da gestão de operações foi uma das quais mais foram identificados pontos de melhoria. O que evidenciou a maior deficiência nessa dimensão foi o depoimento do empresário elencando problemas como a ausência de processos internos que levava a situações como a demora na entrega de serviços, má qualidade de serviço, funcionários perdidos e perda de produtividade.

A gestão de processos, é uma estratégia de gestão que identifica os principais processos de funcionamento da organização, analisa as suas formas de execução e propõe adaptações, visando sempre agregação de valor ao trabalho e melhor aproveitamento de tempo e energia. Ocorre de maneira constante, até se tornar realidade comum na organização, por meio de reavaliações contínuas dos processos de trabalho, em busca de alcançar melhorias. (Garonce, 2017)

A ausência de processos internos bem definidos na retífica revelou-se como um obstáculo significativo para o funcionamento eficiente e eficaz do negócio. A falta de procedimentos claros para o gerenciamento de

ferramentas resultou em perdas frequentes de equipamentos essenciais, impactando diretamente a capacidade da empresa de realizar trabalhos de maneira oportuna e precisa.

Além disso, a falta de processos que controlassem e gerenciassem a “linha de produção” levou a atrasos na execução de serviços, resultando em insatisfação dos clientes e perda de reputação no mercado local. Esses problemas, decorrentes da ausência de protocolos operacionais sólidos, culminaram em uma execução inconsistente e muitas vezes inadequada dos serviços de retífica, prejudicando a qualidade final dos trabalhos realizados.

Após mapeamento desses problemas foi dado início ao plano de ação para a criação de protótipo de solução em gestão empresarial que sana-se essas falhas.

2.2 DILEMA EMPRESARIAL

Desta forma, mesmo com o conhecimento acadêmico e boa vontade do jovem gestor, não havia ações concretas definidas realizadas anteriormente para sanar os problemas evidenciados juntamente com o agente local de inovação.

No contexto da Retífica Globo, a falta de padronização de processos internos emerge como um dilema empresarial significativo. A falta de padronização nos procedimentos operacionais consistentes e claros resulta em uma série de desafios já citados anteriormente. Diante dessa falta de padronização dos processos internos, a pergunta central emerge: Como a empresa pode implementar uma estratégia eficaz de padronização de processos internos para melhorar a eficiência operacional e garantir a excelência na prestação de serviços?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

O que por hora poderia ser “pequeno”, tinha potencial de atrapalhar os planos de desenvolvimento almejados pela gestão, afinal o mercado de retífica de motores a combustão é crescente e se torna cada dia mais com-

petitivo, estando a Retífica Globo presente, atendendo clientes nos estados do Piauí, Ceará e Maranhão.

Neste sentido, na segunda fase do programa ALI o problema priorizado realmente foi a ausência de padronização de processos. Com o intuito de preparar a empresa para novos desafios, algumas ações foram estabelecidas para conseguir alcançar excelência na execução das atividades da retífica.

Com o problema priorizado, algumas soluções foram apresentadas: Melhorar e adequar o layout da oficina, dessa forma seria possível diminuir desperdícios de movimentos e melhor gerenciar o uso de equipamentos e ferramentas que por vezes eram extraviados.

Treinar a equipe de modo que todos executassem seus afazeres de forma padronizada e com fluxo constante. E por último, a solução de contratação de consultoria técnica do SEBRAE (SebraeTec) com o intuito de implantar o método

5'S.

Após a apresentação das possíveis soluções, o próximo passo dentro da metodologia ALI é realizar a prototipação da solução escolhida para tentar resolver o dilema, e o empresário resolveu optar pela contratação da consultoria por meio do SebraeTec.

A metodologia 5S é uma abordagem de gestão amplamente qualificada e utilizada para promover a organização, limpeza e eficiência em ambientes de trabalho. Os cinco “S” - Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke formam a base dessa metodologia, que visa criar um ambiente de trabalho mais seguro, eficiente e produtivo. Ao traduzir essas palavras ao português nomeou como sentidos: de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina, respectivamente para manter o nome original do programa e também para refletir uma ideia de mudança comportamental, pois é preciso “sentir” a necessidade de fazer (SILVA, 1994).

No contexto da Retífica Globo, a aplicação do 5S pode trazer uma série de benefícios tangíveis. Primeiramente, o Senso de Utilização ajudaria a identificar e eliminar itens desnecessários ou obsoletos, como ferramentas danificadas ou não utilizadas, simplificando o ordenamento da empresa e minimizando a perda de ferramentas.

Por sua vez, o Senso de Organização permitiria uma disposição eficiente e acessível das ferramentas e equipamentos necessários para os serviços

de retificação, evitando atrasos na execução do trabalho e melhorando a produtividade geral da oficina.

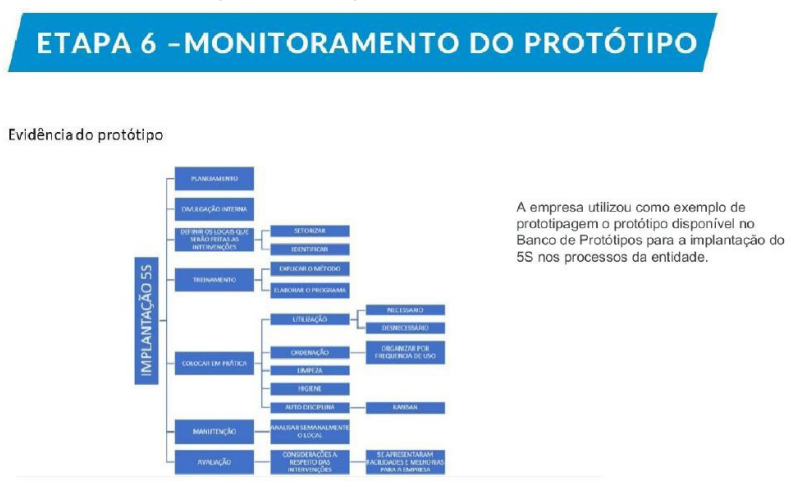
Por fim, o Senso de Padronização estabeleceria procedimentos e diretrizes claras para as operações, garantindo uma execução consistente e de alta qualidade dos serviços da empresa, o que ajudaria a reconstruir a confiança da equipe e a ganhar a confiança dos clientes.

A metodologia ainda forneceria uma estrutura sistemática para promover uma cultura de melhoria contínua e responsabilidade entre os funcionários. O Senso de Limpeza (Seiso) garantiria um ambiente de trabalho seguro e higiênico, minimizando o risco de acidentes e melhorando a moral dos funcionários. Além disso, o Senso de Disciplina (Shitsuke) incentivaria a manutenção dos padrões estabelecidos ao longo do tempo, garantindo que os benefícios com a implementação do 5S sejam sustentados a longo prazo.

Diante do dilema empresarial da falta de padronização de processos internos na retificação de motores, a adoção da metodologia 5S surge como uma solução promissória para reverter essa situação. Ao implementar os princípios do 5S, a empresa poderá criar uma base sólida de organização, limpeza e eficiência, transformando o ambiente de trabalho caótico em um espaço onde a excelência operacional é a norma. Existem muitos registros de sucesso acerca da modificação positiva do ambiente de trabalho ou, implantação de sistemas de gestão de qualidade após a empresa aderir à ferramenta 5S. Com isso, na literatura em geral, é de comum acordo as empresas implantarem primeiramente o 5S, para depois implantarem qualquer outro tipo de inovação e melhoria (WARKENTIN, 2010).

O protótipo foi trabalhado na forma documental com o intuito de mapear os possíveis gargalos na operação e fomentar a consultoria técnica que estava por vir. Inicialmente foi realizado uma reunião com a equipe para demonstrar o que se tratava a metodologia 5S e como ela poderia tonar o ambiente de trabalho mais organizado e mais produtivo, nessa reunião foi possível escutar os colaboradores que contribuíram com ideias de melhoria para cada função e serviço prestado, figura 2.

Figura 2: Fluxograma Método 5'S



Fonte: Retifica Globo (2023).

Após a coleta de informações junto a equipe foi realizada a contratação da consultoria técnica junto ao SEBRAE que se prontificou a dar início logo após a finalização do atendimento pelo ALI.

5. CONCLUSÃO

Reparar aquilo que não está funcionando é o objetivo central de uma retífica, e sabendo disso, os gestores sabiam que precisavam agir de alguma forma, para consertar algumas falhas dentro da empresa. Foi na jornada ALI que encontraram o apoio e as ferramentas certas para solucionar os problemas que os impediam de executar planos de expansão e aumentar a produtividade da empresa.

Segundo Raniel, gestor da empresa, ter um planejamento definido minimiza erros e aumenta a taxa de sucesso de ideias e soluções, sendo que muitas vezes tudo o que precisamos é de um *empurrãozinho*, um incentivo quer seja por necessidade ou oportunidade. E que escutar pessoas e opiniões diferentes não é ceder ou se rebaixar e sim somar forças para ampliar o conhecimento.

A oficina já está diferente, ferramentas não desaparecem mais, a equipe está mais atenta e produtiva, e os clientes, que não param de chegar,

têm seus serviços entregues dentro dos prazos e com um padrão de qualidade elevado.

O grande desafio agora, é continuar perseverando e manter os resultados alcançados, a chama da inovação está ardendo e para que não apague, novos desafios terão de ser enfrentados, Raniel e Francisco pensam em aumentar o mix de produtos e conversam sobre ampliação de serviços como a venda pronta entrega de peças automotivas e adequação para motores elétricos e contam com a ajuda do SEBRAE para que esses planos saiam do papel.

O SEBRAE teve papel crucial para a conquista, seguindo sempre sua razão de existir que é transformar a sociedade através do empreendedorismo, e são programas como o ALI e muitos outros que desenvolve, executa e apoia que consegue alcançar os quatro cantos do país levando conhecimento e apoio às micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

SEBRAE, **Radar Sebrae**. Disponível em: <https://www.radarsebrae.com.br/relatorio/704/-1/AT60/-1/-1/-1/1>. Acesso em 19 de Março de 2024.

Otimize os processos produtivos da sua empresa e reduza os custos. [S. l.], 1º set. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/otimize-os-processosprodutivos-da-sua-empresa-e-reduza-os-custos,0bac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 19 mar. 2024

GARONCE, L.H. **Gestão de Processos e Comunicação Interna: uma proposta de análise de convergências conceituais**. 2017. Artigo (Bacharelado em Comunicação Social) - Universidade de Brasília Faculdade de Comunicação, [S. l.], 2017.

SILVA, J. M. **5S: O ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

WARKENTIN, T. **Implementação do 5S em uma empresa de estamperia como base para melhorias estratégicas**. 2010. 60 f. Trabalho de

Conclusão de Curso (graduação). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo/SP, 2010.

METODOLOGIA 5S: o que é e como funciona? [S. l.], 29 maio 2023.

Disponível em: <https://www.docusign.com/pt-br/blog/metodologia5s#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20metodologia%205S,na%20organiza%C3%A7%C3%A3o%2C%20padroniza%C3%A7%C3%A3o%20e%20limpeza>. Acesso em: 19 mar. 2024

MARKETING DIGITAL: DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI

DORCIANA LIMA FERREIRA

1 INTRODUÇÃO

No cenário globalizado e tecnológico, diversas organizações tem procurado destaque no mercado em que atuam, seja por produtos ou serviços ofertados, seja pelo meio como eles são apresentados aos clientes. As mudanças que ocorreram pós-pandemia do covid 19, aceleraram a adoção de vendas e visibilidade das empresas por meio online.

As empresas têm acesso à internet para serem mais eficientes e práticas. Elas usam estratégias de marketing digital para atender às necessidades dos clientes rapidamente e sem custos muito altos (Ferreira; Ferreira, 2018). O ambiente virtual traz possibilidades e facilidades para as empresas serem mais presentes nas mídias sociais, trazendo benefícios para o público e empresários. Assim, ele tem um papel importante na mudança de ações do marketing e ajuda a otimizar resultados (Marques, 2018).

O marketing é uma área que desperta investimentos nos negócios desde a década de 1950. Sua função principal é descobrir as necessidades do mercado e propor soluções eficazes para melhorar as vendas. Essas estratégias de marketing podem gerar mais lucros para o negócio (Boschi; Barros; Sauerbronn, 2016).

O marketing digital surgiu como uma evolução do marketing tradicional que busca interagir com os clientes pela internet. A forma tradicional foi criada para vender e distribuir produtos, mas evoluiu ao longo dos anos para buscar uma melhor relação entre organização e consumidor. Já o digital permite aos usuários a interação online, possibilitando um melhor

relacionamento entre empresa e clientes. Isso ajuda as empresas a pensarem várias ações para aumentar o número de clientes, como publicidade nas redes sociais e envio de emails com informações sobre os serviços e produtos que oferecem (Da Cruz; Da Silva, 2014).

Nessa perspectiva, o marketing digital vem sendo estabelecido como uma importante prática empresarial nos últimos anos, pois ajuda as empresas a se tornarem mais competitivas no mercado global. No entanto, embora a ampliação do marketing digital apresente inúmeras vantagens para as empresas, ela também traz desafios. Assim, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as melhores práticas no desenvolvimento de estratégias de marketing digital para a ampliação da produtividade das empresas?

O presente artigo tem como objetivo identificar os desafios e soluções para o aumento da produtividade e competitividade com a ampliação do marketing digital. Para isso, analisará as tendências e oportunidades existentes no ambiente digital, avaliará as ferramentas e métodos utilizados no Programa ALI, discutirá as iniciativas de marketing digital e determinará como as empresas podem aproveitar essas iniciativas para se tornarem mais competitivas. O intuito da pesquisa é contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas de marketing digital para as empresas de porte ME (microempresas) e EPP (empresas de pequeno porte).

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: primeira seção é composta pela introdução com a contextualização, problema de pesquisa, objetivos e justificativa. A segunda seção é o referencial teórico da literatura acerca da temática, dividida em tópicos como definições do marketing digital, desafios e soluções do marketing digital e vantagem competitiva. Na terceira seção, o caminho seguido na metodologia para alcançar o objetivo geral. Na quarta seção, apresentam-se os resultados do desenvolvimento do estudo. A quinta seção, discute-se a luz da literatura os resultados encontrados. Easexta seção traz as considerações finais do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 MARKETING DIGITAL

A globalização trouxe à modernidade a criação de novas tecnologias, fazendo com que as empresas se adaptassem e usassem o Marketing Digital como ferramenta para se destacarem no mercado. Esta é uma forma eficiente de alcançar pessoas que podem se tornar consumidores qualificados (Campos et al., 2021).

Na comunidade científica a palavra marketing possui diversas conceitos. Um autor referência em marketing, define o termo como “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor para os outros” (Kotler, 2009, p. 3).

Nessa mesma perspectiva, Crescitelli (2003, p. 33) concerne “Marketing é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com os consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas”. Da Cruz e Da Silva (2014, p. 17) corroboram com esse pensamento e afirmam que “o marketing busca satisfazer as necessidades dos consumidores e ampliar a relação com os mesmos”.

A necessidade de vender no ambiente online trouxe uma forma diferente de abordar o marketing, numa era digital e com práticas de aproximação com o cliente. As empresas têm acesso à internet para ser mais eficientes e práticas. Elas usam estratégias de marketing digital para atender às necessidades dos clientes rapidamente e sem custos muito altos (Ferreira; Ferreira, 2018).

Nesse cenário, surge o Kannan et al (2017, p. 23), que define o marketing digital como “um processo adaptável e habilitado para a tecnologia, pelo qual as empresas colaboram com clientes e parceiros para criar, comunicar, distribuir e sustentar valor para todas as partes interessadas”. Os autores Da Cruz e Da Silva (2014) comentam que o marketing digital é um tipo que se utiliza de canais eletrônicos como a internet para expandir a relação entre organizações e clientes.

Desse modo, o marketing digital é o uso de meios eletrônicos para gerar consenso em um mercado, promover os produtos e serviços de uma organização de forma sustentável, na qual os resultados forem impactantes para as mesmas (Barreto et al., 2015).

Nos dias atuais, o marketing digital não só usa anúncios para promover um produto ou serviço, ele também foca na interação com o cliente. Agora, empresas investem mais tempo e esforço para entender e responder às necessidades dos seus consumidores, e isso faz com que se crie uma relação de confiança entre marca e público (Kannan et al, 2017).

As ferramentas utilizadas atualmente pelas empresas diferem dos canais utilizados em décadas passadas. As mídias tradicionais, como a televisão e o rádio, foram substituídas pela tecnologia da internet, que permite aos consumidores ver e ouvir programas e comunicar-se com outros usuários instantaneamente. Essa nova forma de comunicação tem sido muito usada para promover os produtos e serviços das empresas (Vaz, 2011).

O marketing digital personalizado é uma maneira de negócios online serem usados através de dados para enviar mensagens diferentes para clientes atuais e potenciais. Quando corretamente implementado, pode trazer benefícios significativos para a empresa. Isso leva os consumidores a se sentirem estimulados para comprar seus produtos e serviços, ou até mesmo se tornarem fiéis à marca (Behera et al., 2020).

2.1.2 DESAFIOS E SOLUÇÕES DO MARKETING DIGITAL

Atualmente, o acesso à internet é muito importante para realizar buscas e pesquisas, além de fazer compras, pagar contas e interagir com outras pessoas. Com o avanço da tecnologia, o marketing digital é uma importante ferramenta para encontrar novas oportunidades de negócios e desenvolver melhores formas de relacionamento entre empresas e consumidores. Isso possibilita, por exemplo, que os compradores possam realizar suas compras de maneira muito mais prática e cômoda, sem precisar sair de casa (Alves Júnior; Daolio, 2017).

O Marketing Digital ajuda empresas a se comunicarem mais facilmente com o cliente, criando uma relação melhor, por meio da internet. Isso possibilita que, mesmo num momento corrido, o cliente possa procurar por ofertas e completar compras, e entrar em contato rapidamente com aten-

dentes para tirar dúvidas ou fazer reclamações (Ferreira; Ferreira, 2018).

Neste ambiente, podemos descobrir várias vantagens para uma empresa, de maneira a proporcionar facilidades e maiores lucros, bem como aumento do número de clientes. Outrossim, é de suma importância distinguir cada resultado obtido em campanhas, para que dessa maneira, o alcance de metas torne-se mais eficaz, principalmente nos dias atuais (Alves Júnior; Daolio, 2017). As vantagens e benefícios da utilização do Marketing Digital são mostradas na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Classificação das Vantagens no Marketing Digital

VANTAGENS DO MAKETING DIGITAL
Maior possibilidade de acesso aos clientes;
Maior facilidade em divulgação de produtos e ofertas;
Facilidade em comunicação e maior resolutividade;
Melhorias ao atendimento ao cliente com os canais de comunicação;
Baixo custo em investimentos publicitários;
Diminuição de tempo e esforço para realizações de vendas;
Melhor desenvolvimento para atingir metas nas vendas;
Resolutividade

Fonte: Vera; Gosling; Shigaki (2019).

A aquisição de táticas digitais possui diversas vantagens, mas também apresenta desvantagens. Algumas empresas ainda optam por usar materiais impressos e a divulgação de rádio, o que não se encontra em meios digitais e dificulta a aplicação de técnicas de marketing (Boschi; Barros; Sauerbronn, 2016).

A resistência ao novo e inovador, assim como, a busca de uma nova direção, produz uma barreira que impede o próximo passo. Como é esperado em tudo, existem seus benefícios e limitações, com o marketing digital não é diferente, onde deve haver superação à resistência, enfrentando os desafios, expandindo novas ideias e adquirindo possíveis mudanças. Nesse contexto, o marketing digital também possui suas desvantagens, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2: Classificação das Desvantagens no Marketing Digital

DESVANTAGENS DO MARKETING DIGITAL
Custo em manutenção de websites;
Tecnologias;
Disponibilização de dados pessoais;
Insegurança em cair em fraudes digitais;
Fator de hábitos em compras presenciais.

Fonte: Alves Júnior; Daolio (2017).

As empresas necessitam investir em ferramentas para criar e manter um website e ainda precisam acompanhar as atualizações tecnológicas para mantê-lo. Além disso, é preciso contratar profissionais experientes para prestar suporte. Estes componentes exigem um custo alto, dificultando a implementação em pequenas empresas (Ferreira; Ferreira, 2018).

Ao comprar online, algumas desvantagens estão presentes, como o hábito de querer tocar o produto, a desconfiança com os dados fornecidos e as lentidões da internet. Apesar disso, as vantagens são maiores, como o recebimento do produto em casa e a comodidade dos meios digitais (Vera; Gosling; Shigaki, 2019). É importante compreender os benefícios ou as desvantagens de se promover um produto online através do marketing digital. É necessário avaliar se os resultados da técnica escolhida são positivos e se ela oferece a forma mais eficaz de se trabalhar (Gomes; Reis, 2016).

A internet tem criado oportunidades para que o marketing seja aprimorado e os meios de compra e venda sejam mais dinâmicos, amplos e seguros. Os clientes podem expor suas dúvidas e demandas, obtendo excelentes serviços e produtos. Por isso, as estratégias de marketing digital estão crescendo em todo o mundo. As empresas precisam estar sempre atentas a possíveis problemas e serviços de suporte para não terem transtornos futuros (Ferreira; Ferreira, 2018).

Os autores Pinheiro e Macêdo (2021) afirmaram que a pandemia da Covid-19 fez com que muitas empresas se tornassem mais digitais e recorressem ao marketing digital. Com ele, houve uma grande melhoria nos relacionamentos entre varejistas e clientes, além de mais opções virtuais para compra, redução de riscos de contaminação e maior lucro.

2.1.3 VANTAGEM COMPETITIVA

As empresas que se destacaram no mercado tecnológico têm adotado estratégias de marketing consistentes para ganhar a competição. Os motivos pelos quais uma empresa teve sucesso no mercado podem ser atribuídos a estratégias de marketing consistentes. Tais estratégias envolvem a identificação dos clientes potenciais, a elaboração de um plano de marketing que atinja esse grupo, a aplicação da estratégia de marketing e o controle do custo-benefício (Kotler, 2009).

Esta mudança está modificando o enfoque tradicional das empresas sobre o mercado, tendo um grande impacto na competitividade. A empresa deve aprender e mudar rápido para sobreviver no mercado, mas também é necessário que ela se mantenha ativa e que se estabeleça em novos negócios, pois é alto o risco de fracasso e o surgimento de novos competidores com outras ferramentas (Kotler, 2009).

Desse modo, pode-se conceituar o vantagem competitiva como “algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada” (Oliveira, 2001, p.223). O marketing digital favorece esse conhecimento e identificação dos clientes, mercados e produtos ou serviços que podem ser oferecidos nesse contexto.

Sobre quando afirmar que uma determinada organização possui um vantagem competitiva de fato, Ferrell e Hartline (2005, p. 33) comentam que “quando uma empresa possui capacidades que lhe permitem atender às necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência, diz-se que ela tem uma vantagem ou diferencial competitivo”.

A valorização do cliente como uma ferramenta do marketing se faz presente, necessariamente, nas estratégias, para se obter vantagens competitivas. A cadeia de valor de Porter gira em torno desta ferramenta, fazendo uma análise da concorrência entre as empresas e de como as escolhas geram valor e guiam o desenvolvimento organizacional.

A cadeia de valor de Porter (1999) é um modelo de análise estratégica que foca na comparação entre as empresas, buscando identificar os pontos fortes e fracos das mesmas, o que deve gerar vantagens competitivas, pelo menos na parte dos mercados que atuam. A análise consiste basicamente em categorizar a empresa em duas partes: mercado de trabalho e mer-

cado de consumo. Ao examinar cada um deles, as empresas utilizam suas forças para conquistar novo mercado ou fortalecer seus pontos fortes no mercado atual. A partir do agrupamento de segmentos da cadeia de valor, é possível determinar as necessidades e suas preferências das pessoas, que podem ser atingidas através de ações específicas dirigidas à concorrência (Kotler, 2009).

Os empreendedores têm procurado soluções para as dificuldades vivenciadas, em especial, nos últimos anos, graças à inovação cada vez mais presente. Uma das ideias primordiais, pautada no investimento do marketing digital nos diversos tipos de varejo, pontua positivamente à condução da divulgação dos produtos nas mídias sociais. Tais mecanismos de comunicação interativa favorecem a troca de informações entre empresário e consumidor, o que resulta na melhoria do serviço prestado (Rezende; Ma; Miyajiri, 2020).

As mídias sociais têm influenciado fortemente o comércio, especialmente posteriormente à expansão do mundo digital. As mídias sociais tornaram-se acessíveis a qualquer pessoa, de forma intuitiva e gratuita, permitindo que as pessoas troquem informações com facilidade. Desta forma, as mídias sociais contribuem para a maior interatividade dos usuários/clientes com a logística do varejo. As vantagens das mídias sociais para o comércio podem ser observadas nas seguintes aspectos: - Elas permitem que os consumidores troquem informações comerciais de forma rápida, facilitando ainda mais a compra; - Fomentam a comunicação entre os consumidores e os fornecedores, fortalecendo o relacionamento; - Aumentam a visibilidade do negócio, tornando os produtos e serviços visíveis ainda mais aos clientes (Vilar, et al., 2018).

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo, foi realizado um estudo com base em pesquisas acadêmica e empresarial sobre o tema, através de um estudo quantitativo. Knechtel (2014) reverbera que a pesquisa quantitativa é um modo de pesquisa que opera a respeito de um problema de âmbito humano ou social. Baseia-se na avaliação de uma teoria, miscigenada por variáveis e dados quantificados e registrados em números apresentados de forma estatística para determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam

ou não. A pesquisa quantitativa, desse modo, pode ser empregada para quantificar perfis populacionais, indicadores socioeconômicos, preferências, comportamentos dos indivíduos, entre outros.

Já a pesquisa descritiva, segundo Gil (1999), tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparecem na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que trabalha, embora sirva de base para essas reflexões.

A pesquisa foi realizada através do instrumento de coleta de dados adotado pelo Programa ALI, denominado Radar da Inovação, onde os dados coletados foram referentes ao período entre setembro de 2022 a novembro de 2023, contendo os ciclos I e II do Programa ALI de 2022/2023, totalizando 23(vinte e três) empresas que estão localizadas no estado do Piauí, na cidade de Picos e Região. Essa coleta de dados foi realizada em dois momentos, no início do programa no ano de 2022, correspondente ao ciclo I, quando foi aplicado o radar inicial, e seis meses depois da adesão da empresa ao programa, quando foi aplicado o radar final.

Ao final de novembro de 2023, o ciclo II encerrou e a dimensão escolhida para este estudo foi a Gestão do Marketing, devido a sua importância relativa dentro da população de 23 empresas entrevistadas nesse período, sendo depois os dados tabulados e tratados com o uso do software Excel.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Radar da Inovação é um instrumento de diagnóstico e de grande importância para uma empresa, pois aponta os principais pontos de melhorias a serem tratados pelo agente local de inovação e o empresário durante o processo de acompanhamento que dura 6 meses e gerará uma devolutiva da situação atual da empresa, posterior a isso, um eixo é escolhido como problema priorizado e percorrido durante os meses recorrentes ao

processo, onde o agente de inovação vai buscar soluções viáveis junto ao responsável pela empresa atendida, buscando definir estratégias e soluções inovadoras dentro da capacidade ofertada pela empresa.

Na procura por diferenciação, as pequenas empresas buscam a inovação como a chave da sua sustentabilidade no mercado, mas a maioria delas desconhecem as definições e os procedimentos para definir um processo de inovação e para mensurar sua capacidade inovadora (Cunha, Carvalho e Bartone, 2013).

Com o intuito de conhecer as mudanças realizadas nas empresas através do radar da inovação, o presente artigo apresenta grande valia no que diz respeito a obtenção de informações sobre uma temática que está em desenvolvimento no país: A Inovação. A partir desse estudo será possível conhecer o desempenho dessa ferramenta nos negócios, visualizando o avanço do mesmo.

A partir das dimensões do Radar da Inovação é possível identificar ações estruturais que permitirão de modo facilitado o crescimento mais rápido e o aumento da competitividade das MPE (Gomes; Mendes; Constantino, 2018).

O Radar da Inovação dispõe de um comparativo, visto que deve ser feito o RI (radar inicial) e o RF (radar final), onde é possível perceber e analisar o crescimento das empresas durante o processo de inovação realizado dentro de cada empreendimento que foi acompanhado e cada empresário teve o suporte em suas maiores necessidades que foram atendidas pelo agente local de inovação. No quadro acima, está o resultado de cada empresa e cada segmento atendido com seus respectivos resultados voltados para a Gestão do Marketing, eixo considerado relevante durante todos os ciclos estudados até o momento, onde as mudanças e feedbacks sobre cada melhoria sugerida de forma individualizada e personalizada foi analisado e disposto em forma de resultado.

Figura 1. Avaliações com o Radar da Inovação

Nome da empresa	Ramo de atividade	Radar inicial	Radar final	Resultado	Observações
A	Indústria - panificação	Nível 4	Nível 3	Desfavorável	Não aumentou a constância nas divulgações, porém percebeu a importância de manter-se conectado nas redes sociais e sempre em busca de novos clientes.
B	Comércio – roupas e acessórios	Nível 4	Nível 4	Estável	Manteve as divulgações constantes e melhorou a qualidade
C	Indústria - panificação	Nível 4	Nível 4	Estável	Manteve as divulgações constantes e lançou alguns produtos que foram divulgados via rede social, o que tornou possível a fidelização dos clientes e a conquista de uma nova clientela.
D	Comércio – calçados e acessórios	Nível 5	Nível 5	Estável	Manteve a constância das divulgações, lançando novidades e promoções nas redes sociais, sempre buscando maior interação e fidelização com os clientes
E	Comércio – presentes e papelerias	Nível 4	Nível 4	Estável	Apesar de se manter estável, realizou divulgações diversificadas, afim de atrair e expandir o público alvo
F	Comércio – vidros e acessórios	Nível 3	Nível 4	Favorável	Aumentou a constância das postagens das redes sociais
G	Comércio – óculos e acessórios	Nível 4	Nível 5	Favorável	Utilizou a propaganda da franquia e investiu na propaganda voltada pra clientela local
H	Comércio – móveis e eletrodomésticos	Nível 2	Nível 3	Favorável	Realizou sorteio para atrair e fidelizar mais clientes
I	Comércio e serviço – peças de carro e consertos	Nível 3	Nível 3	Estável	Realizou planejamento de evento e ação para atrair mais clientes
J	Comércio – comidas e bebidas	Nível 2	Nível 4	Favorável	Lançou promoções e aumentou a utilização das redes sociais
K	Indústria – portas, janelas e acessórios	Nível 4	Nível 4	Estável	Realizou a confecção de um catálogo para entregar aos clientes presenciais, realizou mais divulgações nas redes sociais, o que gerou uma estabilidade nas postagens e a busca continua por clientes das redes sociais
L	Comércio – ração, acessórios para animais e outros	Nível 3	Nível 4	Favorável	A empresa realizou mais postagens de novidades e repassou informações sobre os produtos vendidos via rede social, levando produtos e conhecimento aos seus clientes.
M	lavagem de carro e moto, e outros serviços	Nível 2	Nível 3	Favorável	Aumento das postagens, promoções, serviços ofertados, produtos utilizados nos serviços realizados e a utilização de um aplicativo para facilitar o agendamento dos serviços, o que deixou os clientes mais satisfeitos, além disso, investimentos e publicações mais elaboradas e previamente organizadas e planejadas.
N	Comércio e serviço – impressoras e acessórios	Nível 2	Nível 3	Favorável	A empresa aumentou as postagens nas redes sociais, informou aos clientes sobre horários de funcionamento, novidades e serviços ofertados.
O	Comércio – roupas e acessórios	Nível 2	Nível 3	Favorável	A empresa investiu em postagens mais elaboradas e planejadas.
P	Comércio – brincos, bolsas e acessórios	Nível 3	Nível 4	Favorável	A empresa investiu na contratação de influenciadores digitais, em divulgações mais elaboradas e planejadas previamente, assim como a constante divulgação de novidades, mostrando o ambiente da loja e os produtos de qualidade, além de falar das vantagens dos produtos e como utilizar.
Q	Comércio – calçados e acessórios	Nível 3	Nível 4	Favorável	Manteve a constância das divulgações, lançando novidades e promoções nas redes sociais, sempre buscando maior interação e fidelização com os clientes
R	Comércio – celulares e acessórios	Nível 2	Nível 4	Favorável	A empresa contratou um agente de publicidade e influenciadores digitais para expandir as divulgações da empresa, dos produtos e dos serviços ofertados
S	Comércio – óculos e acessórios	Nível 3	Nível 4	Favorável	Investiu no aumento das publicações das redes sociais, mostrando aos clientes a importância da saúde dos olhos, divulgando serviços e a qualidade dos produtos ofertados
T	Indústria – fabricação de bolos	Nível 3	Nível 3	Estável	A empresa se manteve constante nas atividades já realizadas nas redes sociais, com um aumento na diversificação das postagens e na qualidade das artes, passaram a informar sobre horários de funcionamento e localização, assim como lançar mais sabores de bolos em datas festivas, o que tornou a rede social mais atrativa aos clientes
U	Comércio – calçados, roupas e acessórios	Nível 2	Nível 3	Favorável	A empresa lançou outras formas de pagamento nas redes sociais, aumentou a interação com os clientes das redes sociais e se manteve constante nas publicações diárias
V	Comércio – calçados e acessórios	Nível 3	Nível 4	Favorável	Aumentaram a constância das publicações das redes sociais, assim como a divulgação diária das novidades dos produtos ofertados e mais interação com os clientes das redes sociais, de forma a melhorar o tempo de resposta
X	Comércio – cama, mesa, banho e acessórios	Nível 3	Nível 3	Estável	A empresa se manteve constante nas divulgações e melhorou a qualidade das postagens, inserindo mais informações sobre os produtos ofertados

Fonte: Elaborado pela própria Autora (2023).

Dessa forma, a maioria teve um crescimento favorável, onde mostra a mudança na pontuação do nível de crescimento e evolução, que corresponde a 60,90% das 23 empresas utilizadas na amostra estudada, ou seja, 14 empresas tiveram resultados positivos e de crescimento, outras 8 empresas se mantiveram estáveis com 34,8%, porém com mudanças visíveis e resultados satisfatórios; por fim, uma minoria não investiu ou focou no marketing e o nível de crescimento e evolução caiu de nível em 4,3% da sua totalidade analisada do eixo de Gestão do Marketing, mostrando uma diminuição em relação à evolução no nível contido no Radar da Inovação.

2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O Marketing digital refere-se ao uso de estratégias e táticas de marketing voltadas para a promoção de produtos, serviços ou marcas no ambiente online. Isso inclui atividades como criação de sites, otimização de mecanismos de busca (SEO), publicidade online, marketing por email, marketing de conteúdo e mídias sociais. O objetivo é alcançar e envolver o público-alvo, gerar leads, aumentar as vendas e construir relacionamentos duradouros com os clientes através dos canais digitais (Vaz, 2011).

No setor de marketing digital, algumas práticas que podem ser adotadas são: 1. Criar uma estratégia de conteúdo relevante e personalizado para o público-alvo, através de compartilhamentos para atrair o público-alvo específico. 2. Utilizar técnicas de SEO para otimizar o site e melhorar o posicionamento nos mecanismos de busca, utilizando algumas plataformas, tais como: Google Ads, Facebook e Instagram. 3. Investir em anúncios pagos nas redes sociais e em plataformas de publicidade online e aumentar a visibilidade aos clientes. 4. Utilizar o email marketing para se comunicar com os clientes de forma direta e segmentada, promovendo mais interação na oferta de produtos e serviços. 5. Monitorar e analisar os resultados das campanhas para fazer ajustes e melhorias contínuas, colaborando com influenciadores digitais ou ainda agentes de publicidade, e expandir cada vez mais a promoção de serviços e produtos ofertados pela empresa em cada plataforma utilizada e implementada. Pode-se citar as seguintes ações no setor de marketing, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Ações implementadas no setor de marketing digital

AÇÕES	IMPACTOS
Aumento na constância das postagens nas redes sociais	Ajuda a aumentar o alcance, engajamento e visibilidade da marca, além de fortalecer o relacionamento com os clientes.
Melhoria na qualidade das divulgações nas redes sociais	Aumentar a credibilidade da marca, atrair mais seguidores e engajamento, além de melhorar a percepção dos clientes em relação à empresa.
Contratação de agente de publicidade e/ou influenciadores digitais	Gera o potencial de ampliar o alcance da marca, aumentar a visibilidade e influenciar positivamente a opinião dos seguidores, resultando em maior engajamento e possíveis conversões.
Mais repasse de informações sobre a empresa, produtos e serviços ofertados	Ajuda a aumentar o conhecimento e a conscientização dos clientes em relação à marca, gerando interesse e potenciais vendas.
A inserção de informações sobre funcionamento e localização da empresa nas redes sociais	Ajuda os clientes a obterem informações relevantes, facilita o acesso à empresa e fortalece a confiança, aumentando a probabilidade de visitas físicas ou interações online.
Maior interação com os clientes das redes sociais	Fortalece o relacionamento com eles, aumenta o engajamento, gera feedback valioso e cria uma imagem
	positiva da empresa, o que pode resultar em maior fidelidade e recomendações.
A busca por feedbacks através de enquetes	Permite que a empresa obtenha insights diretos dos clientes, compreenda suas necessidades e preferências, e tome decisões mais informadas para melhorar seus produtos, serviços e estratégias de marketing.
O planejamento de cronogramas de postagens semanais, mensais e anuais.	Ajuda a manter a consistência nas redes sociais, garantindo um fluxo regular de conteúdo relevante e atraente para os seguidores, aumentando o engajamento e fortalecendo a presença online da empresa.
A busca pela expansão de mais clientes das redes sociais e a fidelização dos mesmos.	Aumenta o alcance da marca, gera novas oportunidades de negócios, fortalece o relacionamento com os clientes existentes e cria uma base sólida de apoio, resultando em crescimento sustentável e maior sucesso para a empresa.
A participação ativa dos empresários e dos colaboradores na elaboração de ações e promoções que atraiam os clientes das redes sociais.	Demonstra comprometimento, cria um senso de envolvimento e proximidade com os clientes, aumenta o valor percebido da marca e estimula o engajamento, resultando em maior interesse e participação dos clientes.

Fonte: Elaborado pela própria Autora (2023).

Alguns impactos detectados se destacaram durante o estudo, tais como a interatividade dos clientes com as redes sociais da empresa, onde o retorno para fidelização desse cliente era baixa, gerando baixo alcance da empresa com a clientela; outro impacto foi a viabilidade de investimentos no eixo do marketing, e o formato das publicações e suas diversificações, que as empresas precisavam melhorar para atrair mais clientes. Dessa forma, os empresários reconheceram a necessidade de expandir os conhecimentos voltados para a área mencionada, enriquecer os conteúdos postados e ser mais constante na utilização desse meio de venda e interação com o cliente, que cresce e expande a cada dia, trazendo resultados positivos de crescimento, proporcionando vantagens, sendo aprimorado e potencializado em seu uso.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tem como objetivo identificar as principais práticas e estratégias para a ampliação e utilização do marketing digital, assim como, identificar os desafios e soluções para o aumento da produtividade e competitividade com a ampliação do marketing digital.

Para tanto, foi analisada a evolução do eixo de Gestão de Marketing presente no Radar da Inovação do Programa ALI, que é um diagnóstico que mede o grau de maturidade da empresa e foi aplicado aos empresários com 24 perguntas sobre 6 temáticas (Gestão do Marketing, Gestão das Operações, ESG – Ambiente, Social e Governança, Controle Gerencial, Transformação Digital e Práticas da Inovação), esse diagnóstico faz parte das etapas inicial e final da metodologia do Projeto de Agente Locais de Inovação do Sebrae, onde é enviado uma devolutiva para cada empresa que foi atendida.

Os objetivos foram alcançados com sucesso com base na análise e nos comparativos dos dois diagnósticos coletados durante o processo, que diz respeito à maturidade inicial e final, bem como relacionar ações com as evoluções adquiridas, sendo assim, foi possível ter resultados satisfatórios em mais de 60% das empresas analisadas, que cresceram de forma significativa no eixo da Gestão do Marketing.

Durante a jornada de atendimentos do Programa ALI, as ações realizadas durante o processo de atendimento do agente local de inovação nas

empresas foram realizadas de forma satisfatória e mostraram resultados positivos, sendo apresentadas algumas sugestões na organização de horários de utilização das redes sociais, propagandas nos carros de som, rádio e televisão, possíveis contratações de agentes de publicidade ou ainda o direcionamento de colaboradores para dar enfoque e constância no uso das redes sociais, a organização através de planilhas do excel ou tabelas do word, com toda a programação de ações e promoções passíveis de serem realizadas, entre outras sugestões.

Diante disso, pode-se afirmar que o desenvolvimento, crescimento e evolução das empresas atendidas alcançou o que foi proposto, de forma a adequar a disponibilidade e disposição dos empresários com os agentes locais de inovação, adequar as implementações das ações, apesar das peculiaridades e adversidades de cada empresa. Dessa maneira, foi possível associar as oportunidades, estratégias, novos caminhos e novas ideias para continuidade nos trabalhos e contribuir com as limitações atuais que poderão surgir, até incluir futuras pesquisas qualitativas.

REFERÊNCIAS

ALVES JÚNIOR, W; DAOLIO, R.P.G Marketing na Internet – Vantagens e Desvantagens. **Rev. Gestão em Foco**, 2017.

BARRETO *et al.* Marketing Digital como Estratégia de Branding. **Journal of Exact Sciences**, 2015.

BEHERA *et al.* Mecanismo de recomendação de marketing digital personalizado. **Journal of Retailing and Consumer Services**, p. 101799, 2020.

BOSCHI, M.R; BARROS, D.F; SAUERBRONN, J.F.R. A introdução da disciplina de marketing no Brasil: “uma linguagem que nos une”. **Rev. Estudos organizacionais e sociedade**, 2016.

CRESCITELLI, Edson. Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. **Universidade de São Paulo**, 2003.

CAMPOS *et al.* Marketing digital em tempos de crise. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, p. 102--130, 2021.

DA CRUZ, Cleide Ane Barbosa; DA SILVA, Lângesson Lopes. Marketing digital: marketing para o novo milênio. **Revista científica do ITPAC**, p. 7, 2014.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, p. 53--69, 2020.

FERREIRA, João Batista; FERREIRA, Maicon Figueiredo. A utilização do marketing digital em uma empresa prestadora de serviços. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, 2018.

FERRELL, OC; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**: teoria e casos. 2016.

GOMES, R. R. M.; MENDES, D. R. F.; CONSTANTINO, M. Grau de Inovação nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (MPE) do Distrito Federal (DF): Um estudo do radar da inovação. **Revista Economia e Região, Londrina** (Pr), v.6, n. 1, p 157-169, 2018.

GOMES, Carolina Fernanda; REIS, Helena Macedo. Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil. **Revista Interface Tecnológica**, p. 53--62, 2015.

KANNAN, PK et al. Marketing digital: uma estrutura, revisão e agenda de pesquisa. **Revista internacional de pesquisa em marketing**, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing para o Século XXI**, 2009.

MARQUES, Vasco. **Marketing Digital 360**. 2018.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINHEIRO, Aurilene Figueiredo; MACEDO, Maria Erilucia Cruz. Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** V.15, N. 55, p. 194-205, 2021.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 1999.

VAZ, C. A. **Os 8 Ps do Marketing Digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. Editora Novatec, 2011.

VERA, Luciana Alves Rodas; GOSLING, Marlusa de Sevilha; SHIGAKI, Helena Belintani. Teoria da Cultura do Consumo: possibilidades, limitações e caminhos em estudos de marketing no Brasil. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, p. 15--32, 2019.

VILAR et al. A Percepção da Utilização do Marketing Digital no Comércio Varejista da Cidade de Caririaçu-CE. ID on line. **Revista de psicologia**, p. 728--748, 2018. DA SILVA, Ana Beatriz Costa. Ambiência Inovadora: Uma Análise da trajetória a partir do radar da inovação nas empresas de Parnaíba-PI. 2022.

KNECHTEL, M. R. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teóricoprática dialogada. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

CUNHA, N. C. V.; CARVALHO, M. S. L.; BERTONE, A. L. C. Estudo do radar da inovação em quatro empresas do segmento de autopeças da cidade brasileira de Sorocaba. In: XV Conferência Latino Ibero Americana de Gestão de Tecnologia ALTEC, 2013, Porto. XV Conferência Latino Ibero Americana de Gestão de Tecnologia AL

TRANSFORMAÇÃO E INOVAÇÃO: O CASO DE SUCESSO DA BEE DELIVERY NA INDÚSTRIA DE ENTREGAS DE TERESINA

EVEN GABRIELLE DE SOUSA OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado de entregas tem passado por uma transformação sem precedentes nos últimos anos, impulsionada pela crescente demanda por serviços de delivery. Empresas como a Bee Delivery emergiram como pioneiras neste cenário, oferecendo soluções inovadoras para conectar empresas e entregadores de forma eficiente e ágil.

Fundada em 2018 na cidade de Mossoró, a Bee Delivery rapidamente se estabeleceu como uma força disruptiva no setor de entregas, consolidando sua posição como a maior plataforma de entregas do Estado do Rio Grande do Norte.

Uma das iniciativas que solidificaram a presença da Bee Delivery foi a abertura de franquias em diferentes regiões, como a inaugurada em novembro de 2018 em Teresina, sob a liderança do empresário Ricardo Matos.

De acordo com a Bee Delivery (2020), “a entrada estratégica da empresa no mercado teresinense coincidiu com um período de mudanças significativas, particularmente em 2020, quando a pandemia global provocou uma rápida adaptação nos hábitos de consumo, elevando exponencialmente a demanda por serviços de delivery”.

Durante a pandemia de COVID-19, observamos uma mudança significativa nos padrões de consumo, com um aumento substancial na demanda por serviços de entrega. Este fenômeno foi impulsionado principalmente

pela necessidade do distanciamento social e pelas restrições de movimento, levando muitos consumidores a optarem pelo conforto e conveniência do delivery.

Seguindo a tendência nacional, o aumento da utilização de serviços de entrega durante a pandemia foi um fator determinante para o crescimento expressivo da Bee Delivery, conforme evidenciado no relatório disponível no Power BI (POWER BI, 2020). Este crescimento não apenas reforçou sua posição como a principal plataforma de entregas do Piauí, mas também a levou a alcançar o topo do ranking nacional, tornando-se a franquia com o maior número de entregas realizadas em todo o país.

Figura 1 – Registro da visita técnica na empresa



Fonte: Autora (2024).

À medida que a Bee Delivery expandia sua presença e alcançava novos marcos, surgiam desafios adicionais que demandavam soluções adaptativas e inovadoras. Este estudo de caso se propõe a examinar os avanços alcançados pela franquia da Bee Delivery, na cidade de Teresina, Piauí, e analisar as estratégias implementadas para enfrentar os desafios emergentes e os impactos dessas iniciativas no crescimento e no sucesso contínuo da empresa.

2 CONTEXTO E DILEMA

Cada vez mais, a inovação é reconhecida como um motor fundamental do crescimento econômico e do sucesso empresarial. Empresas que investem em práticas de inovação estão posicionadas para se adaptar às mudanças do mercado, antecipar as necessidades dos clientes e manter uma vantagem competitiva sustentável (BROWN; EISENHARDT, 1998).

A capacidade de inovar é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso de qualquer organização no atual cenário competitivo. No entanto, para muitas empresas, a adoção de práticas inovadoras pode representar um desafio significativo, especialmente em meio a ambientes empresariais em constante evolução e demandas crescentes por diferenciação e eficiência.

Na empresa objeto deste estudo de caso, esses desafios tornaram-se evidentes desde as etapas iniciais do processo de avaliação. Logo na fase inicial do programa ALI Produtividade, conduzido através de um diagnóstico empresarial com o auxílio do “Radar da Inovação”, tornou-se claro que a organização enfrentava lacunas significativas em sua abordagem para inovação.

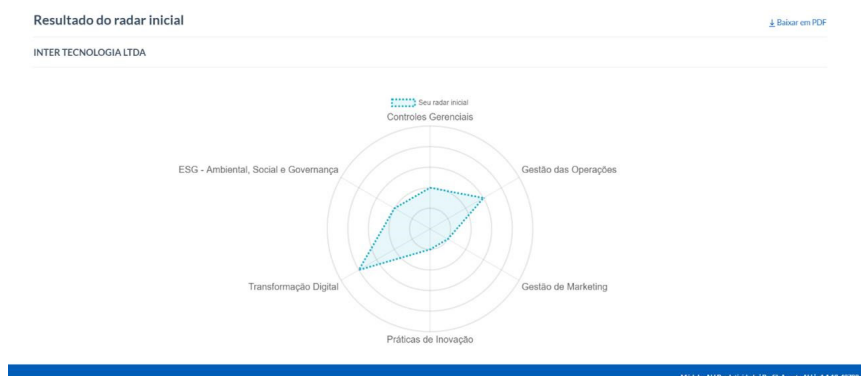
Este diagnóstico identificou a necessidade premente de melhorar as “Práticas de Inovação”, uma área específica do espectro de inovação que é crucial para a evolução e adaptação da empresa aos desafios do mercado.

Neste sentido, o “Radar da Inovação” proporcionou insights valiosos ao destacar as áreas onde a empresa estava abaixo do esperado em termos de práticas inovadoras. Este instrumento de diagnóstico revelou não apenas as deficiências existentes, mas também apontou para oportunidades de aprimoramento e crescimento.

Essa análise crítica do panorama atual da inovação na organização foi o ponto de partida essencial para o desenvolvimento de estratégias e iniciativas direcionadas à promoção de uma cultura de inovação e melhoria contínua na empresa pesquisada.

A imagem abaixo ilustra a representação gráfica do diagnóstico inicial, destacando a área específica que demandava atenção, figura 2:

Figura 2 – Radar inicial de inovação



Fonte: Sistema ALI (2024).

Sendo assim, este estudo de caso examinará mais profundamente o processo de transformação organizacional empreendido pela empresa. Ao enfrentar os desafios identificados pelo diagnóstico empresarial inicial, a empresa se comprometeu não apenas a melhorar suas práticas inovadoras, mas também a redefinir sua abordagem para atender às necessidades e expectativas em constante mudança de seus clientes, ao mesmo tempo em que aprimorava a eficiência de suas operações.

A inovação centrada no cliente é um imperativo no ambiente de negócios atual, onde as demandas dos consumidores evoluem rapidamente e a concorrência é cada vez mais acirrada.

Portanto, a empresa reconheceu a importância de não apenas atender, mas antecipar e superar as expectativas dos clientes em termos de produtos, serviços e experiências. Isso envolve não apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas também a melhoria contínua dos produtos e serviços existentes, com base no feedback dos clientes e nas tendências do mercado.

Além disso, a eficiência operacional é fundamental para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da organização. A empresa entendeu que, para permanecer competitiva, era essencial otimizar seus processos internos, reduzir desperdícios e aumentar a produtividade. Isso não só reduziria custos, mas também permitiria que a empresa direcionasse recursos adicionais para áreas-chave, como pesquisa e desenvolvimento, inovação e experiência do cliente.

Portanto, a busca por uma cultura de inovação centrada no cliente e na eficiência operacional foi o foco do problema prioritário: o alto número de cancelamentos de entregas pelos entregadores, que tem gerado insatisfação dos clientes.

A solução prototipada para este desafio é a criação de uma “colmeia”, um sistema inovador destinado a otimizar o processo de entrega. Segundo estudos como o realizado por Hokey Min e Hyesung Min (2021) em *“The effect of logistics service quality on customer loyalty: a study in the context of e-commerce”*, publicado na *International Journal of Quality and Service Sciences*, a gestão eficiente de logística e a satisfação do cliente são cruciais para o sucesso empresarial.

Este enfoque não apenas impulsionará o crescimento e o sucesso da empresa, mas também a tornará competitiva frente a outros concorrentes do setor, capaz de enfrentar os desafios futuros com confiança e resiliência.

2.1 DILEMA EMPRESARIAL

Durante o acompanhamento do Programa ALI Produtividade, a empresa identificou áreas críticas em sua gestão operacional que afetavam diretamente sua produtividade e competitividade no mercado. Entre essas áreas, destacou-se a demora no atendimento aos clientes, uma preocupação que surgiu a partir de reclamações frequentes dos clientes sobre a lentidão no processo de atendimento.

Essa perspectiva, provocou o seguinte dilema empresarial: Como a empresa pode melhorar sua eficiência operacional para atender às expectativas cada vez mais altas dos clientes?

3 SOLUCIONANDO O DILEMA

Desde que ingressou no Programa ALI Produtividade em outubro de 2022, a empresa contou com a valiosa assistência da agente local de inovação para identificar e resolver os desafios operacionais que afetavam sua produtividade e competitividade.

No segundo encontro do programa, foi conduzido um mapeamento e priorização de problemas, revelando uma questão crítica: um grande número de cancelamentos de corridas por parte dos entregadores, resultando

em atrasos significativos nas entregas e insatisfação por parte das empresas clientes.

O impacto desse problema era direto no faturamento da empresa, uma vez que as empresas clientes reclamavam e, muitas vezes, cancelavam o uso da plataforma de entrega devido à demora na chegada dos entregadores.

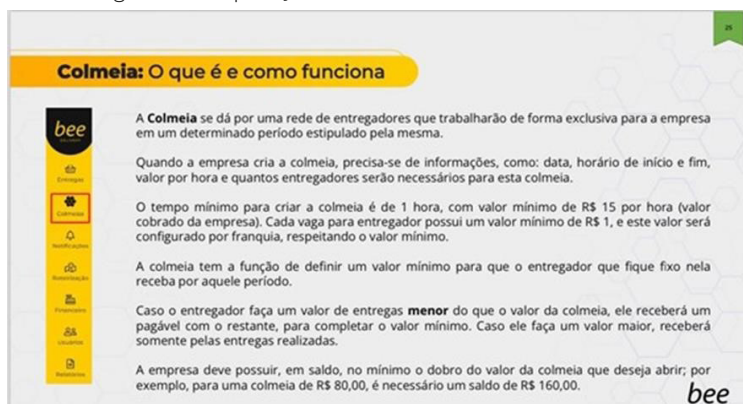
Diante dessa situação, a equipe de gestão da empresa enfrentou o desafio de encontrar uma solução eficaz para garantir entregas mais rápidas e consistentes, mantendo a satisfação do cliente e protegendo sua base de clientes.

A solução proposta foi inovadora e perspicaz: criar uma rede de entregadores exclusivos, conhecida como “Colmeia”, que trabalhariam de forma dedicada para determinadas empresas por um período estipulado.

A ideia por trás da “Colmeia” era atrair entregadores para atenderem exclusivamente às demandas de determinadas empresas por um período fixo, garantindo uma presença constante e confiável desses entregadores nos estabelecimentos dos clientes. O nome “Colmeia” foi escolhido devido à associação com o nome da empresa, “Bee Delivery”, e simbolizava a ideia de uma comunidade de entregadores trabalhando de forma colaborativa e eficiente para atender às necessidades específicas das empresas clientes.

A implementação da “Colmeia” foi um sucesso imediato, com uma melhoria significativa na pontualidade das entregas e na satisfação dos clientes. Ao fornecer uma solução inovadora e adaptada às necessidades do mercado, a empresa conseguiu não apenas resolver o problema da demora no atendimento, mas também fortalecer sua posição competitiva e garantir a fidelidade de seus clientes. Como pode ser visto pela descrição fornecida pela empresa na figura 3.

Figura 3 – Explicação sobre funcionamento da colmeia



Fonte: Bee Delivery (2024, p. 25).

A mudança observada no gráfico do radar de inovação a seguir não apenas reflete a evolução da Bee Delivery, mas também destaca a eficácia das estratégias implementadas.

Esse progresso no radar demonstra a capacidade da empresa de transformar desafios em oportunidades, evidenciando um caminho de melhoria contínua e comprometimento com a inovação, figura 4.

Figura 4: Resultado do Radar da Inovação



Fonte: Sistema ALI 2024.

A adaptação às mudanças do mercado e a resposta rápida às necessidades dos clientes, fundamentada em uma análise detalhada e estratégica, permitiram que a Bee Delivery aprimorasse suas operações e serviços. Isso não só reforça a posição da empresa no mercado como também esta-

belece um precedente para a inovação constante, orientada por dados e alinhada com as tendências do setor, garantindo assim sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A intervenção do SEBRAE e de seus parceiros foi decisiva na solução do dilema enfrentado pela Bee Delivery, relacionado ao alto número de cancelamentos de entregas pelos entregadores. O processo de execução da solução inovadora, a “Colmeia”, foi profundamente influenciado pelas ferramentas e pelo suporte oferecido pelo SEBRAE.

Uma das principais ferramentas fornecidas pelo SEBRAE foram as planilhas financeiras, que desempenharam um papel crítico na análise da situação financeira da Bee Delivery e na identificação das áreas que necessitavam de intervenção imediata.

Essas planilhas permitiram uma visão clara do impacto financeiro dos cancelamentos de entregas e ajudaram a empresa a desenvolver uma estratégia financeiramente viável para implementar a solução da “Colmeia”.

Além disso, o SEBRAE ofereceu cursos de capacitação online, essenciais para preparar a equipe gerencial na implementação eficaz da nova estratégia. Estes cursos abordaram temas críticos como gestão de processos, qualidade no atendimento ao cliente, e uso eficiente de recursos, fornecendo às equipes as habilidades necessárias para adaptar-se às mudanças e melhorar a qualidade dos serviços de entrega.

A combinação destes recursos – as planilhas financeiras para uma análise precisa e os cursos de capacitação para um desenvolvimento de habilidades direcionado – permitiu à Bee Delivery não apenas resolver o problema específico do cancelamento de entregas, mas também fortalecer suas capacidades internas para uma melhoria contínua.

Portanto, a parceria com o SEBRAE foi fundamental na jornada da Bee Delivery para superar o desafio operacional enfrentado e avançar em direção a uma solução sustentável e inovadora.

Outrossim, a experiência trouxe não apenas uma resolução para o dilema imediato, mas também uma evolução no modelo de negócios da empresa, orientado para a eficiência, a inovação e a satisfação do cliente.

CONCLUSÃO

A solução implementada pela empresa, conhecida como “Colmeia”, para resolver o problema da demora no atendimento aos clientes, demonstrou ser altamente eficaz e bem-sucedida. O conceito da “Colmeia” não apenas abordou a questão da pontualidade das entregas, mas também fortaleceu a relação da empresa com seus clientes e impulsionou sua competitividade no mercado de entregas.

Atualmente, a “Colmeia” faz parte integral da plataforma da empresa, demonstrando sua eficácia e aceitação no mercado. A colaboração do SEBRAE foi fundamental para identificar e enfrentar os desafios operacionais, destacando a importância do apoio e orientação oferecidos por organizações de suporte empresarial.

Além disso, os resultados alcançados pela empresa são notáveis. Houve um aumento significativo na produtividade, passando de 10.675 entregas por mês para 11.260, representando um aumento de aproximadamente 5,5%.

Essa melhoria não só beneficiou a empresa em termos de eficiência operacional, mas também contribuiu para sua capacidade de atender às crescentes demandas dos clientes.

A solução proposta recebeu uma avaliação extremamente positiva pelos gestores da empresa, com uma nota de 9,00. No entanto, após uma revisão subsequente realizada pela agente local de inovação, a solução foi avaliada com nota máxima, 10,00.

O sucesso da empresa em enfrentar e resolver o problema da demora no atendimento aos clientes não apenas destaca sua capacidade de inovação e adaptação, mas também ressalta o potencial transformador de estratégias criativas e centradas no cliente.

REFERÊNCIAS

BEE DELIVERY. **Manual Oficial**: material único de consulta para todas as áreas da Bee Delivery. Versão 4.0, Bee Tecnologia Ltda, 2024.

BEE DELIVERY (2020). **Sobre a Bee Delivery**. Disponível em: <https://www.beedelivery.com.br/sobre>. Acessado em: 15 mar. 2024.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. **Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos**. 76 (5). USA: Harvard Business Review, 1998, 297 p.

MIN, Hokey; MIN, Hyesung. The effect of logistics service quality on customer loyalty: a study in the context of e-commerce. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 2021.

POWER BI. Relatório de Entregas Franquiados. **Relatório Power Bi**. 2020. Disponível em: <https://app.powerbi.com/groups/a527ef27-09ba-40f5-bcf-39888fd174456/reports/f75cca6a-1566-4cd5-ab81-7f37587074d1/ReportSection7cb5b2da9ab70a891632?experience=power-bi>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SEBRAE. **Sistema ALI**. Programa ALI, 2024.

ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE EM UMA PIZZARIA EM TERESINA - PI

GABRIEL DE OLIVEIRA RODRIGUES

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de alimentação tem sido um campo de estudo cada vez mais relevante no âmbito acadêmico e empresarial, especialmente quando se trata de empresas familiares que transitam entre tradições culinárias e práticas de gestão modernas. Este estudo de caso foca em uma empresa de alimentação sediada em Teresina, Piauí, que se destaca pela sua especialização em pizzas e calzones.

A Cocioa surgiu em 2022 com o objetivo de personalizar o atendimento, fidelizar os clientes, oferecendo o que há de melhor na combinação da experiência presencial do cliente no espaço físico e o consumo do produto alimentício em si.

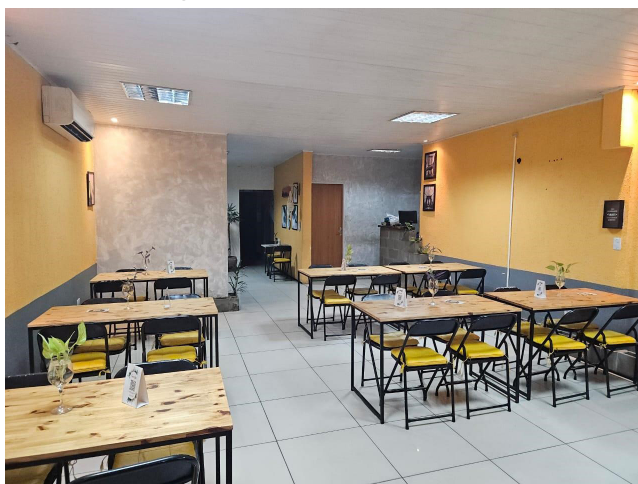
Inicialmente, o empreendimento puramente familiar tinha seu funcionamento dentro da casa do casal de fundadores, que dividiam desde o princípio suas funções, sendo o Waldson responsável pelo ambiente interno na cozinha e produção efetiva dos alimentos ofertados, e a Laylanne por toda a parte logística de atendimento e entregas. Tal formato de organização pessoal se mantém até hoje apenas com o acréscimo de um funcionário efetivo que ajuda na cozinha.

Entretanto, a formatação da organização física do espaço passou por várias mudanças. Em um primeiro período foi optado pelo aluguel de uma infraestrutura de cozinha industrial, de forma acessível, porém sendo com-

partilhada com outros empreendimentos do ramo de culinária, mas especializados em tipologias diferentes.

No entanto, devido às altas exigências de qualidade e de controle de matérias primas pelos empresários, foi priorizado, em um segundo momento, a escolha de uma sede física para o empreendimento, em um ambiente personalizado e que pudesse ser feito a limpeza e a manutenção conforme os objetivos pautados pela empresa.

Figura 1: Salão de Atendimento



Fonte: Autor (2024)

A partir deste momento, foi priorizado o uso da estrutura física nova para o atendimento personalizado dos clientes e foi acrescentado o serviço de sublocação das salas que estavam sem utilização do novo espaço com opções de coworking focados em atendimentos de baixa complexidade como psicologia e fonoaudiologia e, além disso, uma sala de jogos para os clientes que fazem o consumo no local e que também fica disponível para sublocação.

Figura 3: Sala de Jogos



Fonte: Autor (2024)

Neste sentido, o estudo de caso busca analisar a interseção entre a tradição culinária familiar, a gestão do estoque e a utilização de matérias-primas frescas, e como esses elementos impactam na produtividade e na competitividade da empresa de alimentação em questão.

2 CONTEXTO E DILEMA

2.1. CONTEXTO E REFERENCIAS TEÓRICOS

De acordo com dados fornecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2022), a gestão de estoque é um aspecto crítico para empresas do ramo de alimentação. A pesquisa do SEBRAE indica que uma gestão eficiente de estoque pode reduzir desperdícios e aumentar a lucratividade, especialmente em empresas que trabalham com produtos perecíveis, como é o caso da empresa em estudo.

O envolvimento da Cocioia nos programas de capacitação do SEBRAE, como o programa ALL, destaca seu compromisso com a melhoria contínua e a adoção de práticas empresariais modernas. Sendo que a implementação de soluções como cardápio digital, pedidos antecipados pelo WhatsApp,

demonstraram um resultado positivo em aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ciclo de transformação digital feito inicialmente pela empresa.

Entretanto, apesar de seu sucesso inicial, a empresa enfrenta desafios relacionados à gestão do estoque e à capacidade limitada de produção da equipe, especialmente à medida que seu leque de clientes se expande.

Esses desafios evidenciam a necessidade de aprimoramento dos processos internos e a busca por soluções inovadoras para otimizar a produtividade e garantir a sustentabilidade do negócio.

Na empresa estudada, esses desafios estavam presentes na área de controle gerencial. Logo na etapa 1 do programa, por meio do diagnóstico empresarial com a aplicação do Radar da Inovação, verificou-se a necessidade de controles gerenciais eficazes, principalmente de gestão financeira e de estoque, que ainda eram feitos de forma manual, como pode ser percebido na figura 3.

Figura 3: Resultado do Radar inicial na etapa 1



Fonte: Sistema ALI (2024)

Por já possuir um sistema de informação que contribuí com a gestão e o fornecimento de dados das diversas áreas da empresa a seus gestores, contudo de forma limitado. O foco do atendimento do programa ALI Produtividade foi na adequação dos processos internos da organização e o uso adequado do sistema ERP, já em uso pela empresa, em especial no que tange a gestão de estoque e na otimização dos custos como descrito

na justificativa da primeira pergunta do radar da inovação, por um dos gestores da empresa:

1) Sua empresa monitora os resultados através de indicadores de desempenho?

c. Sim, monitora 3 ou mais indicadores.

Justificativa: O sistema disponibiliza vários indicadores para monitoramento, mas estão conseguindo monitorar apenas as entradas, saídas e ticket médio. Gostariam de ter um controle maior sobre indicadores relacionados a estoques e custos.

A gestão de estoques desempenha um papel crucial no aumento da produtividade das empresas, pois afeta diretamente a eficiência operacional, os custos e a capacidade de atender à demanda do mercado.

Um estudo de Fisher (1997) ressalta que a gestão eficaz de estoques é essencial para a competitividade das empresas, pois pode influenciar significativamente os custos de produção e os níveis de serviço ao cliente. Ele argumenta que uma gestão adequada dos estoques pode reduzir custos de armazenamento, minimizar custos de falta de estoque e otimizar os investimentos em capital de giro.

Outro estudo relevante é o de Vollmann, Berry e Whybark (2005), que destacam a importância da integração entre a gestão de estoques e outras atividades da cadeia de suprimentos. Eles argumentam que uma abordagem holística para a gestão de estoques, considerando fatores como previsão de demanda, lead times e estratégias de compras, pode melhorar significativamente a eficiência operacional e a competitividade da empresa.

2.2. DILEMA EMPRESARIAL:

Neste contexto, surge o dilema empresarial decorrente de desafios na gestão de estoque e controle de insumos da Cocio, conhecida por sua reputação de qualidade e sabor autêntico.

Enquanto a empresa busca manter os mais altos níveis de sabor em suas pizzas, a inconsistência no estoque de ingredientes frescos, como queijos especiais e vegetais orgânicos, tem sido uma fonte constante de preocupação, que gera retrabalho aos gestores e funcionários, assim como no aumento do desperdício de insumos e no crescimento dos custos variáveis,

quesitos que afetam diretamente no indicador de produtividade da empresa. Assim, a pizzaria enfrenta o seguinte dilema: Como manter seus padrões de qualidade e enfrentar os desafios operacionais associados à gestão de estoque de insumos do seu negócio?

2.3. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

Com o crescente destaque da empresa e o consequente aumento nas vendas, ficou evidente a necessidade de aprimorar sua gestão para obter uma visão mais precisa da sua posição no mercado, uma maior previsibilidade de escalonamento e de crescimento de faturamento.

Entretanto, se faz necessário a otimização de certos processos internos que sobrecarregam os gestores e que tornam as tarefas desempenhadas por eles mais complexas, quando se pensa em atender uma maior cartela de clientes ou quem sabe na expansão por filiais.

Esses processos se referem ao controle interno de compras de insumos e matérias primas fundamentais, ao processo de estocagem e o controle de qualidade e de quantidade de insumos disponíveis. Todo esse fluxo é realizado exclusivamente pelos dois gestores, em uma rotina diária antes da abertura do estabelecimento.

Essa rotina, apesar de ser de extrema importância para o resultado esperado dos produtos ofertados, consome tempo valioso dos gestores que poderiam estar dedicados com funções administrativas estratégicas para o crescimento da empresa. Além disso, durante o tempo de funcionamento abertos ao público, os gestores desempenham a função de controle de cozinha (Waldson) e atendimento e controle de pedidos no salão (Laylanne).

Sendo assim, na segunda fase do ciclo de programa ALI produtividade, o problema de gestão de estoque e compras foi priorizado, uma vez que os controles eram realizados manualmente e não haviam indicadores para embasar as decisões na empresa.

Foi identificado que a empresa já possuía sistema de ERP (Enterprise Resource Planning), mas que era subutilizado, uma vez que a alimentação da parte de cadastro dos clientes, vendas e faturamento interno era automaticamente alimentada pelas máquinas de cartão de crédito e conferido

em tempo real durante o atendimento presencial dos clientes, mas a parte de estoque era negligenciada.

Portanto, as soluções implementadas foram a dedicação exclusiva de um funcionário para controle de estoque diário através do uso do módulo específico do sistema de ERP, com monitoramento antes e depois das vendas do dia e o checklist detalhado dos insumos principais para orientar nas compras.

Além disso, foi adotado o cardápio flexível, que muda de 3 em 3 meses, com o firmamento de parcerias com empresas fornecedoras de matérias primas especiais, de acordo com a sazonalidade da disposição dos insumos e a variabilidade das tendências do mercado.

Outra solução implementada foi a parceria com empresa de compostagem, que paga por quilograma de resíduos orgânicos produzidos, ajudando a amortizar os custos com coleta seletiva de lixo.

Sobre o marketing foi implementando uma rotina de postagens no Instagram, com alternância dos temas das postagens conforme datas comemorativas ou dias da semana de maior ou menor movimentação, e a adoção da árvore de links para maior acessibilidade às informações como cardápio digital, contatos e pedidos antecipados. Nesse período a empresa também adotou plataformas de avaliação online como TripAdvisor e Google Ads para o controle de feedback dos clientes.

O resultado das medidas implementadas foi uma redução do faturamento bruto em 28,93%, mas com o aumento do indicador de produtividade em 146,96% entre a mensuração inicial (E5) e a mensuração final (E9), já que houve uma reorganização do quadro pessoal da empresa e uma diminuição dos custos variáveis.

Ao analisar a produtividade empresarial neste contexto, é fundamental considerar as diversas variáveis que influenciam o desempenho e sucesso de uma empresa, desde a gestão de recursos humanos até as estratégias de produção e logística. Segundo Porter (1996), a produtividade empresarial pode ser entendida como a eficiência com que os recursos são utilizados para alcançar os objetivos organizacionais.

Além disso, é importante considerar as abordagens contemporâneas de produtividade, que enfatizam não apenas a eficiência operacional, mas também a inovação e a adaptabilidade às mudanças do mercado.

Conforme ressaltado por Drucker (1999), a produtividade não se limita à produção em massa, mas também abarca a capacidade de uma empresa de se adaptar às novas demandas e oportunidades, mantendo-se ágil e competitiva.

De modo geral, a principal mensagem transmitida para a empresa é que o controle gerencial do estoque, poderia ser delegada a um funcionário treinado e que pode ser checada diariamente pelos gestores através de sistema informatizado, otimizando tempo e recursos da empresa, direcionando os gestores para atividades que antes eram desempenhadas por um ou mais funcionários.

Portanto, o agente de inovação estabeleceu como solução do problema prioritário, juntamente com o empresário atendido, a alimentação diária do módulo de estoque do sistema de ERP que a empresa já utilizava para gestão de fluxo de caixa, integrando os indicadores de quantitativos aos financeiros de compras e vendas.

A testagem desse módulo ocorreu por meio do monitoramento dos insumos cadastrados aliado à percepção da equipe interna quanto à eficiência do sistema de gestão de estoque.

Durante a curva de aprendizado, foi perceptível a necessidade da alimentação do sistema ser diária, tornando-se compatível com as outras atividades da empresa. Além disso, a capacitação e a aceitação da nova modalidade do sistema foi quase que imediata, sendo solicitada a ajuda do suporte do sistema em alguns poucos momentos.

O feedback foi positivo no sentido que facilitou a visualização do estoque atual da pizzaria, ajudando a planejar compras e abolindo métodos manuais de controle que consumiam tempo e mão de obra de forma excessiva.

CONCLUSÃO

O estudo de caso da adequação do sistema de controle de estoque na pizzaria Cocioa destaca a importância da colaboração entre o SEBRAE, o agente de inovação e a empresa para identificar e resolver os gargalos nos processos internos da mesma, os quais limitavam o seu crescimento.

O programa ALI Produtividade do SEBRAE e a sua aplicação pelo agente desempenhou um papel fundamental na resolução desses desafios.

A dedicação da empresa e o profissionalismo dos gestores proporcionaram que as orientações e as soluções adotadas otimizassem seus processos internos, especialmente no que diz respeito à gestão de estoque.

Através de medidas simples e inovadoras, a empresa conseguiu melhorar sua eficiência operacional, reduzir custos e aumentar sua competitividade no mercado, utilizando ferramentas que não acrescentaram nos custos variáveis da empresa.

Tais práticas foram executadas sem comprometer a qualidade dos produtos ofertados, garantindo a manutenção dos clientes antigos e a fidelização dos clientes novos, não abrindo mão do tratamento e do atendimento personalizado oferecido.

Em suma, o estudo de caso da Cocioia ressalta a importância da gestão de estoque como um elemento-chave para o sucesso e a sustentabilidade de empresas de pequeno porte do setor de alimentação. Ao adotar metodologias modernas de gestão e inovação, a empresa foi capaz de superar seus desafios operacionais e melhorar sua produtividade, consolidando sua posição no mercado e garantindo seu crescimento futuro.

REFERÊNCIAS

Porter, M. E. (1996). O que é estratégia? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Harper-Collins.

SEBRAE Brasil. (07/02/2022). Entenda a importância da gestão de estoque; Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosOrganizacao/como-melhorar-agemao-de-produtos-no-varejo,6ed4524704bdf510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, Acessado em 27/03/2024

Fisher, M. L. (1997). Qual é a cadeia de suprimentos certa para o seu produto? *Harvard Business Review*, 75(2), 105-116.

Vollmann, T. E., Berry, W. L., & Whybark, D. C. (2005). *Planejamento e controle da produção para gerenciamento da cadeia de suprimentos* (5ª ed.). New York: McGraw-Hill.

ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE PROCESSOS EM UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA EM TERESINA - PI

GLAUBER GUILHERME DE SOUSA

1. INTRODUÇÃO

No setor dinâmico da arquitetura e design, a eficiência operacional e a clareza nos processos são fundamentais para o sucesso de um escritório. Este estudo de caso apresenta o desafio enfrentado pelo escritório de arquitetura “GODOY & FREITAS”, que, apesar de sua reputação estabelecida, enfrentava dificuldades em definir e otimizar seus processos internos.

O crescimento contínuo da demanda por seus serviços, juntamente com a complexidade crescente dos projetos, expôs a necessidade urgente de uma abordagem mais estruturada e organizada para a elaboração de projetos e o gerenciamento de documentos.

Diante desses desafios, a equipe da GODOY & FREITAS reconheceu a importância de redefinir seus processos, mapear documentos e estabelecer canais eficazes de comunicação interna.

Este estudo de caso examinará em detalhes as etapas adotadas pela GODOY & FREITAS para superar essas dificuldades. Em particular, focaremos na implementação de um novo processo de elaboração de projetos, no mapeamento cuidadoso dos documentos e fluxos de trabalho, e na introdução de reuniões semanais para alinhar a equipe e acompanhar o progresso dos projetos.

Ao longo da análise, será explorada a eficácia dessas medidas e seu impacto nas operações diárias do escritório. Além disso, serão discutidas as

lições aprendidas durante esse processo de transformação e suas implicações para a gestão de escritórios de arquitetura em um cenário competitivo e em constante evolução.

Por meio deste estudo de caso, buscamos não apenas compreender os desafios específicos enfrentados pela GODOY & FREITAS, mas também extrair insights valiosos que possam beneficiar outros escritórios de arquitetura na otimização de seus processos e na melhoria de sua eficiência operacional.

Iniciar um novo escritório de arquitetura é um empreendimento desafiador, marcado por uma série de obstáculos e incertezas. Um dos maiores desafios que os arquitetos enfrentam ao lançar um novo empreendimento é a necessidade de vender sua reputação e credibilidade no mercado altamente competitivo.

Com uma concorrência acirrada e uma clientela exigente, os novos escritórios muitas vezes enfrentam dificuldades para conquistar projetos significativos e construir uma carteira de clientes sólida. Além disso, a falta de reconhecimento prévio pode dificultar a obtenção de financiamento e recursos necessários para operar efetivamente, aumentando ainda mais a pressão sobre os fundadores para garantir o sucesso inicial do negócio.

2 CONTEXTO E DILEMA

2.1. CONTEXTO E REFERENCIAS TEÓRICOS

De acordo com dados fornecidos pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (2021), Acredita-se (82% de uma pesquisa realizada pelo conselho) que os nichos de mercado de atuação do arquiteto e arquiteta e urbanista podem expandir seu campo de atuação em diversas áreas profissionais, entre as mais citadas em 2020 estão: imobiliário, hotelaria, turismo, hospitalar e saúde.

Quanto ao futuro da profissão, 32% dos profissionais se posiciona positivamente com relação ao campo de Arquitetura e Urbanismo nos próximos anos, número inferior a 2012, em que mais da metade (58%) nutriam boas expectativas quanto ao crescimento da profissão.

Contudo, a gestão eficaz de um escritório de arquitetura é essencial para o sucesso a longo prazo e para o cumprimento das expectativas dos

clientes. Os gestores de um escritório de arquitetura enfrentam o desafio único de equilibrar a criatividade e a inovação com a eficiência operacional e a gestão de projetos.

Isso envolve não apenas a supervisão dos processos criativos e técnicos, mas também a administração de recursos humanos, financeiros e materiais. Ao mais, a gestão de projetos arquitetônicos requer uma comunicação eficaz com os clientes para garantir que suas necessidades e expectativas sejam compreendidas e atendidas em cada fase do processo.

O envolvimento do escritório GODOY & FREITAS nos programas de capacitação do SEBRAE, como o programa ALI Produtividade, destaca seu compromisso com a melhoria contínua e a adoção de práticas empresariais modernas.

Entretanto, apesar de seu sucesso inicial, a empresa enfrenta desafios relacionados à definições dos processos dentro do escritório, além de uma deficiência em se posicionar no meio digital.

Esses desafios evidenciam a necessidade de aprimoramento dos processos internos e a busca por soluções inovadoras para otimizar a produtividade e garantir a sustentabilidade do negócio.

Na empresa pesquisada, esses desafios estavam presentes na área de controle gerencial. Logo na etapa 1 do programa, por meio do diagnóstico empresarial com a aplicação do Radar da Inovação, verificou se a necessidade de controles gerenciais eficazes, principalmente de gestão financeira e nas definições dos processos realizados dentro da empresa.

Por já possuir um sistema de informação que contribuí com a gestão e o fornecimento de dados das diversas áreas da empresa a seus gestores, contudo de forma limitado. O foco do atendimento do programa ALI Produtividade foi na definição e otimização de seus processos internos como identificado no radar da inovação (Etapa 1).

Segundo um estudo realizado pela Universidade Federal de Santa Catarina (2015), o mapeamento de processos vem ao encontro da identificação dos principais passos e decisões em um fluxo de trabalho de rotina de forma visual. Também controla o fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo e esclarece tarefas, decisões e ações que são necessárias em determinados pontos no tempo.

Ademais, mapas de processos representam os papéis de uma variedade de partes interessadas que impactam ou atuam no processo (BARBROW; HARTLINE, 2015).

No que tange a literatura, o mapeamento de processos faz parte de um conjunto de estratégias que permitem a avaliação organizacional, desenvolvimento e transparência (HOLLOWAY, 2004; KLOTZ et al., 2008). Além de discutir o valor do mapeamento de processos, muitos desses artigos descrevem os fatores que permitiram o sucesso do mapeamento de processos em suas instituições. Os critérios de sucesso podem ser divididos em várias categorias principais: atributos do processo escolhido; atributos dos participantes (vagamente definido); e a abordagem do mapeamento, entre outros.

2.2. DILEMA EMPRESARIAL

Neste contexto, surge o dilema empresarial decorrente de desafios na gestão e mapeamento dos processos dentro do escritório de arquitetura.

Enquanto a empresa busca se manter criativa e atualizada com as tendências do mercado, a clareza dos processos adotados dentro do escritório tem sido uma fonte constante de preocupação, quesitos que afetam diretamente no indicador de produtividade da empresa. Assim, o escritório de arquitetura resolveu priorizar o seguinte dilema: Como definir e melhorar os processos e etapas dentro do escritório GODOY E FREITAS LTDA?

2.3. A SOLUÇÃO DO DILEMA

Com o crescente destaque da empresa e o consequente aumento de clientes e projetos, ficou evidente a necessidade de definir e aprimorar os processos e etapas da criação de um projeto para obter uma visão mais precisa da empresa, uma maior previsibilidade de escalonamento e de crescimento de faturamento.

Entretanto, se faz necessário a otimização de certos processos internos que sobrecarregam os gestores e que tornam as tarefas desempenhadas por eles mais complexas, quando se pensa em atender uma maior cartela de clientes.

Diante do dilema enfrentado pela empresa em relação à definição e otimização de seus processos internos, a equipe de gestão da GODOY & FREITAS adotou uma abordagem estratégica e abrangente para resolver essas questões.

Reconhecendo a necessidade de uma estrutura mais organizada e comunicação eficaz, foi estabelecido um plano de ação que incluía várias iniciativas-chave.

Em primeiro lugar, a empresa implementou reuniões semanais regulares, reunindo toda a equipe para discutir o andamento dos projetos, identificar possíveis obstáculos e alinhar estratégias. Essas reuniões proporcionaram um fórum dedicado para a troca de informações e ideias, promovendo uma maior colaboração e coesão entre os membros da equipe.

Além disso, a GODOY & FREITAS realizou um amplo mapeamento e documentação de seus processos internos, identificando áreas de melhoria e oportunidades para maior eficiência. Isso envolveu a análise detalhada de cada etapa do processo de elaboração de projetos, desde a concepção inicial até a entrega final, visando identificar gargalos e implementar soluções.

Uma das soluções mais impactantes foi a organização do fluxo de trabalho de elaboração de projetos por meio do sistema Trello. Este sistema de gerenciamento de projetos baseado em quadros permitiu à equipe da GODOY & FREITAS visualizar e rastrear o progresso de cada projeto de forma clara e organizada. Com a capacidade de atribuir tarefas, definir prazos e acompanhar o status das atividades em tempo real, o Trello tornou-se uma ferramenta indispensável para coordenar as atividades da equipe e garantir uma execução eficiente dos projetos.

Em conjunto, essas iniciativas representaram uma mudança significativa na cultura organizacional da GODOY & FREITAS, promovendo uma abordagem mais sistemática e colaborativa para a gestão de projetos.

Ao estabelecer reuniões semanais, mapear e documentar processos, e adotar o sistema Trello como uma ferramenta de gestão de projetos, a empresa conseguiu superar com sucesso os desafios enfrentados em relação à definição de seus processos internos e melhorar sua eficiência operacional.

O resultado das medidas implementadas foi um aumento na produtividade da empresa, cumulado com um nível maior de organização das etapas e processos dentro do escritório, além de tornar a equipe mais unida e conectada com os mesmos pensamentos e ideais.

A implementação das soluções mencionadas teve um impacto significativo no aumento da produtividade da GODOY & FREITAS, conforme evidenciado pelas análises realizadas pelo Agente Local de Inovação do SEBRAE-PI (ALI PRODUTIVIDADE) após sua adoção.

Diversos estudos sobre produtividade no local de trabalho ressaltam a importância da organização eficiente de processos e comunicação clara para impulsionar o desempenho das equipes.

Ao estabelecer reuniões semanais, a empresa promoveu uma maior transparência e alinhamento entre os membros da equipe, permitindo que todos compartilhassem conhecimento e informações sobre o progresso dos projetos. Segundo pesquisas realizadas pelo Project Management Institute (PMI) de 2017, a comunicação eficaz é um dos principais impulsores da produtividade, contribuindo para uma melhor coordenação das atividades e uma redução significativa de erros e retrabalhos.

Além disso, o mapeamento e documentação dos processos internos proporcionaram uma compreensão mais clara das etapas necessárias para a conclusão bem-sucedida de cada projeto.

Estudos conduzidos pelo Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS) de 2019 demonstram que a padronização de processos pode levar a uma melhoria substancial na eficiência e na qualidade do trabalho, ao mesmo tempo em que reduz a variabilidade e os desperdícios.

A adoção do sistema Trello como uma ferramenta de gestão de projetos também teve um impacto significativo na produtividade da empresa. Pesquisas realizadas pela Harvard Business Review de 2018 indicam que o uso de tecnologia adequada pode aumentar a eficiência das equipes em até 25%, fornecendo uma plataforma centralizada para o acompanhamento de tarefas, definição de prioridades e colaboração em tempo real.

Em suma, a implementação dessas soluções não apenas melhorou a eficiência operacional da GODOY & FREITAS, mas também impulsionou sua produtividade geral, permitindo que a empresa entregasse projetos com maior qualidade e dentro dos prazos estabelecidos. Esses resultados são consistentes com as conclusões de diversos estudos sobre produtividade, destacando a importância de processos bem definidos e ferramentas adequadas para o sucesso organizacional.

3. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DO AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO

O papel do Agente Local de Inovação (ALI) foi fundamental na implementação bem-sucedida das soluções na GODOY & FREITAS. Como facilitador especializado em promover a inovação e a melhoria de processos em pequenas e médias empresas, o ALI desempenhou várias funções-chave ao longo do processo de transformação.

Em primeiro lugar, o ALI atuou colaborando com a equipe de gestão da GODOY & FREITAS para identificar áreas de oportunidade e desenvolver um plano de ação detalhado. Por meio de análises cuidadosas e diagnósticos precisos, o ALI ajudou a empresa a compreender os desafios específicos enfrentados em relação à definição de processos e comunicação interna.

Outra contribuição valiosa do ALI foi fornecer suporte contínuo e feedback durante todo o processo de implementação. Ao oferecer orientação e acompanhar de perto a evolução das mudanças, o ALI ajudou a empresa a superar obstáculos e garantir uma transição suave para as novas práticas e tecnologias.

Além disso, o ALI serviu como um catalisador para a disseminação de uma cultura de inovação e melhoria contínua dentro da GODOY & FREITAS.

Em resumo, o Agente Local de Inovação desempenhou um papel fundamental como durante todo o processo de implementação das soluções na GODOY & FREITAS. Sua expertise e orientação foram essenciais para ajudar a empresa a superar desafios, adotar práticas inovadoras e alcançar resultados tangíveis em termos de eficiência e produtividade.

4. CONCLUSÃO

A jornada de transformação da GODOY & FREITAS, impulsionada pela implementação de soluções estratégicas e o apoio fundamental do Programa ALI Produtividade, culminou em resultados notáveis e impactantes. Ao enfrentar o desafio inicial de definir e otimizar seus processos internos, a empresa não apenas superou suas dificuldades, mas também

emergiu como um exemplo de eficiência e inovação dentro do setor de arquitetura e design.

Através da instituição de reuniões semanais, mapeamento e documentação de processos, e a adoção do sistema Trello como ferramenta de gestão de projetos, a GODOY & FREITAS conseguiu não apenas aumentar sua produtividade, mas também fortalecer sua coesão interna e melhorar a qualidade de seus serviços. A colaboração estreita com o Agente Local de Inovação desempenhou um papel crucial nesse sucesso, fornecendo orientação e suporte contínuo ao longo do processo.

Além dos benefícios tangíveis em termos de eficiência operacional e qualidade do trabalho, a transformação da GODOY & FREITAS também estimulou uma cultura de inovação e melhoria contínua dentro da empresa. Essa mentalidade de busca constante por excelência posiciona a GODOY & FREITAS de forma competitiva no mercado e prepara o terreno para um crescimento sustentável e duradouro no futuro.

Em última análise, o caso da GODOY & FREITAS destaca a importância crítica de uma abordagem proativa para a gestão de processos e inovação nas empresas.

Ao enfrentar desafios de forma estratégica e colaborativa, as organizações podem não apenas superar obstáculos, mas também prosperar em um ambiente empresarial em constante mudança. A jornada da GODOY & FREITAS é um testemunho inspirador desse princípio, demonstrando o poder transformador da inovação quando combinada com uma visão clara e determinação para o sucesso.

REFERÊNCIAS

PMI (Project Management Institute). (2017). *Pulse of the Profession: Success Rates Rise: Transforming the High Cost of Low Performance*. PMI.

INFORMS (Institute for Operations Research and the Management Sciences). (2019). *INFORMS Professional Development: Process Improvement*. INFORMS.

Harvard Business Review. (2018). *How Technology Boosts Workplace Productivity*. Harvard Business Review.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (2015). *Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços*. UFSC.

Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR). (2019). *II Censo das Arquitetas e Arquitetos e Urbanistas do Brasil: Resultados*. CAU/BR.

IMPLANTAÇÃO DE UM ONBOARDING DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA-PI

JEAN ARAUJO MEIRELES

1 INTRODUÇÃO

A Ehrich Tecnologia, localizada em Teresina, conta com mais de 20 anos de experiência no mercado levando inovação em automação e investindo em *Customer Success* (Sucesso do cliente). A empresa surgiu em 2001 como a representação da maior empresa de automação de postos de combustível e lojas de conveniência do Brasil, XPert.

Já em 2013 começou o trabalho de representação junto a TefWay uma das maiores empresas de soluções em meio de pagamento do país. E em 2018, conquistaram o certificado UAIFAI – Tefway. Já em 2021 iniciou uma parceria com os sistemas da Casa Magalhães (SysPDV) e Proabakus (Easyassist) com atuação nos ramos de varejo e *food-service*.

Desde então, nunca pararam sua expansão no mercado, participam anualmente de feiras, convenções e encontros de postos de combustíveis, lojas de conveniência e varejo em todo o Brasil e hoje contam com mais de 700 clientes em sua carteira. Sendo referência no mercado no meio norte do Brasil em automação, gestão e suporte ao cliente, figura 1.

A empresa aprimora constantemente suas plataformas de atendimento remoto e instantâneo, com um foco permanente na prestação de suporte de alta qualidade. Compreende as necessidades, valores e desafios de seus clientes, direcionando seu atendimento para garantir uma experiência excepcional.

Figura 1: A empresa Ehrich Tecnologia



Fonte: Ehrich Tecnologia (2024)

No entanto, diante dos avanços, surgiram as necessidades de melhoria na gestão do *onboarding* de clientes, os quais tem como ações principais os treinamentos, suporte e atendimento aos clientes para compor a jornada de aprendizagem sobre o produto ou serviços adquiridos junta à empresa.

2 CONTEXTO E DILEMA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Sebrae 2021, *Customer Success* (Sucesso do Cliente) é uma abordagem destinada a assegurar a satisfação dos clientes com os serviços e atendimento oferecidos, visando manter sua fidelidade à empresa por períodos prolongados. A retenção de clientes é crucial para o sucesso do negócio.

Ainda de acordo com Sebrae 2021, a ideia do sucesso do cliente não se trata apenas de resolver as dúvidas dos consumidores, mas também de capacitá-los a utilizar o produto ou serviço e garantir a melhor experiência com a marca. O objetivo é garantir que obtenham os melhores resultados da solução oferecida, incentivando assim sua fidelidade e recomendação à empresa.

No entanto, para adotar a cultura do sucesso do cliente, é necessário repensar o processo de pós-venda e a implantação do *onboarding* do cliente. A Figura 2, mostra em dados a importância do *onboarding* de clientes.

Figura 2: Dados com a importância do onboarding de clientes



Fonte: Muller (2021)

Segundo Zendesk (2022), o *onboarding* do cliente é o processo de integração de novos clientes à empresa ou serviço. Isso geralmente envolve orientação, educação sobre produtos ou serviços, configuração de contas e garantia de que o cliente compreenda completamente como usar e obter valor da oferta. Sendo crucial para criar uma experiência positiva para os clientes e aumentar a retenção deles.

Para Muller (2021), os principais passos para fazer um *onboarding* do cliente são:

- 1 - Entenda seu cliente;
- 2 - Defina expectativas claras;
- 3 - Mostre o valor;
- 4 - Mantenha-se em constante comunicação;
- 5 - Crie metas centradas no cliente;
- 6 - Procure impressionar;
- 7 - Avalie seu sucesso.

Em suma, segundo Paulillo [s.d.], *onboarding* de clientes não inicia apenas após a compra do produto. Na realidade, tem início no primeiro contato de um potencial cliente com a marca. Cada interação representa uma chance de coletar dados que serão úteis na criação de uma experiência de integração eficiente. Logo, é essencial desenvolver uma experiência consistente em todos os pontos de contato.

2.2 DILEMA EMPRESARIAL

Por outro lado, durante o acompanhamento do Programa ALI – Produtividade, a empresa realizou uma análise situacional, na qual identificou algumas áreas críticas da gestão de suas operações e verificou pontos onde poderia atuar para elevar seus índices de produtividade.

Deste modo, avaliou que a dificuldade da equipe externa de instalação CM/XPerf em implantar um cronograma de treinamento que deixasse o cliente seguro em utilizar o software estava causando um grande impacto nos custos da empresa. Deste modo, a empresa decidiu por priorizar o seguinte dilema: Como melhorar o treinamento inicial e *onboarding* do cliente nos produtos e serviços da empresa?

2.3 SOLUCIONANDO O DILEMA

Com o crescimento da empresa e o consequente aumento nas vendas, tornou-se evidente a necessidade de aprimorar o processo de orientação e treinamento oferecido pela empresa, *onboarding* de cliente, para que o cliente entenda como utilizar seus produtos ou serviços da maneira adequada, conseguindo, assim, extrair o máximo de benefícios.

Durante a fase de priorização de problemas no programa ALI Produtivo, devido a equipe de instalação está tendo dificuldade de implantar um treinamento que conseguisse deixar o cliente seguro para utilizar as rotinas do software, surgiu como principal obstáculo para a produtividade da empresa o treinamento inicial do sistema e o *onboarding* do cliente, exigindo um acompanhamento mais eficaz e preciso deste setor.

Nesse contexto, a agente local de inovação desempenhou um papel fundamental ao mapear, juntamente com pessoal da empresa, as atividades relacionadas a equipe de instalação do sistema,

Para a identificação da causa raiz, a agente local de inovação auxiliou a empresa na realização de um mapeamento de todas as ações que faziam parte do processo de instalação e acompanhamentos de software junto ao cliente.

Nesse mapeamento, foi possível identificar a origem do problema que era a falta de acompanhamento da equipe junto ao cliente. Sendo assim, foram listados todos os pontos a serem observados e executados na pré-instalação, instalação e no treinamento básico ministrado ao cliente.

Com o objetivo de solucionar este gargalo foi pensado na criação de um checklist para garantir a execução de todos os procedimentos de instalação e treinamento do cliente.

Dando origem assim, a etapa de prototipagem que se deu da seguinte forma: foi criado um documento checklist com todos os procedimentos de instalação necessários e apresentados a cinco clientes internos da empresa que realizaram a verificação e aceitação dos documentos.

Com documentos aceitos pela gestão, eles foram levados para serem testados e avaliados pela equipe de implantação externa, a qual após algumas mudanças e ajustes o checklist foi fechado e validado, figura 3.

Figura 3: Checklist de Pré-Instalação (CPI)

CHECKLIST DE PRÉ-INSTALAÇÃO (CPI) 

POSTO: _____

CONTATO: _____ TELEFONE: _____

escreva "S" para SIM e "N" para NÃO

1 AUTOMAÇÃO

- ☐ Controle já adquirido e entregue?
- ☐ Cabeamento passado? Quantos metros?
- ☐ Instalação elétrica das bombas finalizada?
- ☐ Eletroduto interno nas bombas adquirido?
- ☐ Defeito local para flow remote? (recomendar 1 escritório e 2 cabine)
- ☐ Switch próximo ao console?
- ☐ Instrução que para instalar K1000 ou lacrar nas bombas sendo realizada?

2 COMPUTADORES

- ☐ Servidor já adquirido e entregue (conforme configuração recomendada)?
- ☐ Sistema operacional: SSD para backup?
- ☐ Rede lógica já instalada e configurada?
- ☐ Antena que servidor não pode ser usado para monitoramento de câmeras?
- ☐ Notebook adquirido para o servidor?
- ☐ Servidor já adquirido e entregue (conforme configuração recomendada)?
- ☐ Qual sistema operacional?

3 TEF/NF-E/NFC-E

- ☐ Vai usar TEF? Qual?
- ☐ Vai usar cartões de frota?
- ☐ Certificado já adquirido? (recomendar modelo A1 e não TOKEN)

4 SONDAS E SENSORES

- ☐ Já foi feita a tubulação do console para tanques/bombas para receber as sondas/sensores?

Fonte: Ehrich (2022)

Com checklist aprovado o próximo passo foi a implantação. Para isto, foram feitas algumas reuniões com a equipe de instalação para a apresentação do planejamento de implantação e treinamento de aplicação do checklist. Fator esse de fundamental importância durante toda a prototipa-

gem e validação, pois a equipe foi toda envolvida no processo e se manteve toda engajada no processo.

A implantação ocorreu conforme o planejado não havendo necessidade de ajustes durante todas as etapas. Neste sentido, a empresa percebeu a importância de avaliar constantemente sua situação e buscar melhorias contínuas. Além de reconhecer a importância dos métodos ágeis de gestão e inovação, como a prototipagem e os planos de implantação, para acompanhar e avaliar eficazmente as soluções implementadas.

3 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

Nesta perspectiva, o programa ALI Brasil Mais Produtivo visa aprimorar a produtividade das Micro e Pequenas Empresas, seja aumentando o faturamento e/ou reduzindo os custos, por meio de encontros individuais e coletivos (SEBRAE PI, 2023).

A Ehrich Tecnologia aderiu ao programa, com foco na gestão, visando o suporte provido pelos Agentes Locais de Inovação (ALI). O processo de acompanhamento delineou novas oportunidades e a implementação de melhorias. Além de fortalecer a parceria da empresa junto ao SEBRAE.

Neste contexto, a empresa pôde aprimorar seus processos internos e construir uma ferramenta de controle de execução de procedimentos de instalação e treinamento ao cliente, fator crucial para melhorar sua relação com seus clientes e diminuir seus custos com suporte e retrabalhos operacionais.

Outrossim, a empresa também se beneficiou do programa ALI Produtividade do Sebrae, recebendo um serviço personalizado e subsidiado, que incluiu diagnósticos precisos e ferramentas eficientes, proporcionando uma visão abrangente de suas operações, destacando as áreas para melhorias.

Ademais, o programa estabeleceu um ambiente de inovação dinâmico e colaborativo, proporcionando a empresa não só a oportunidade de compartilhar experiências, mas também de explorar uma ampla variedade de soluções de ponta para impulsionar seu crescimento e competitividade.

4 CONCLUSÃO

A trajetória da Ehrich Tecnologia dentro do Programa Brasil Mais Produtivo, em parceria com o Sebrae e outros colaboradores, ocasionou mudanças substanciais e significativas em sua administração e atividades operacionais. A companhia não apenas se fortaleceu, mas também se tornou mais consciente e capacitada para lidar com os desafios do mercado.

Ao longo do programa, ficou evidente que o processo de integração dos clientes é crucial, uma vez que os recém-chegados poderiam não estar completamente familiarizados com as funcionalidades e soluções disponibilizadas pela empresa.

Sendo assim, fundamental que a empresa esteja presente para oferecer o suporte necessário, garantindo que os novos clientes aproveitem ao máximo o produto ou serviço adquirido.

A Ehrich Tecnologia enfrentava esses desafios de *onboarding* do cliente o que impactava diretamente sua produtividade e competitividade. Entretanto, com o apoio estratégico do Programa Brasil Mais Produtivo e a expertise do SEBRAE, a Ehrich Tecnologia não apenas identificou esses desafios, como também implementou uma solução inovadora e eficaz para superá-los.

A empresa adotou um checklist de procedimentos de instalação e treinamento dos seus clientes aprimorando assim seus processos internos e a fidelização de seus clientes, fortalecendo deste modo sua posição no mercado.

A parceira com o Sebrae e suas redes não se restringiu à introdução de soluções práticas; ela também criou um ambiente favorável para a inovação e a troca de experiências entre os empreendedores.

Dessa maneira, a Ehrich Tecnologia não apenas expandiu seu conhecimento e habilidades, mas também integrou-se a uma rede de apoio e colaboração que continuará a impulsionar seu desenvolvimento e êxito no futuro. A empresa agora está mais robusta, competitiva e pronta para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem no mercado.

REFERÊNCIAS

Muller, Jéssica. Guia de Onboarding de Clientes: Promovendo um Início de

Relacionamento Excepcional. 2021. Disponível em: <https://leads2b.com/blog/onboarding-de-clientes/> . Acesso em 27 de março de 2024.

PAULILLO, Júlio. Onboarding de clientes: entregue valor o mais rápido possível [s.d.]. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/onboarding-de-clientes/#:~:text=Onboarding%20de%20clientes%20%C3%A9%20uma,dessa%20solu%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20neg%C3%B3cio.> Acesso em 24 de março de 2024.

SEBRAE. Qual a importância do Customer Success para uma empresa. 2021. Disponível em: https://www.sebraeatende.com.br/system/files/202106/qual_a_importancia_do_customer_success_para_uma_empresa_0.pdf . Acesso em 27 de março de 2024

SEBRAE PI. Brasil Mais Produtivo. 2023. Disponível em: <https://pi.agencia-sebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/brasil-mais-produtivo-que-e-totalmente-gratuito-esta-com-inscricoes-abertas-no-piaui/>. Acesso em 25 de março de 2024.

ZENDESK. Processo de onboarding de clientes: como colocar em prática? 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/processo-de-onboarding-de-clientes/>. Acesso em 24 de março de 2024.

TRANSFORMAÇÃO DO PONTO DE VENDAS: ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR NOVOS CLIENTES DE UMA FARMÁCIA EM BARRAS/PI

LARISSA HAVENNA MATOS SANTOS

INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, o setor de varejo farmacêutico está passando por mudanças substanciais, impulsionadas pela necessidade contínua de inovação e diferenciação (Smith, 2020). Em resposta a um mercado cada vez mais competitivo e em constante evolução, as farmácias estão se encontrando em um processo de redefinição e adaptação (Johnson & Patel, 2019).

Neste contexto, a FarmaTem+ surgiu na cidade de Barra-PI, em 2021, idealizada por Nathália Duarte. A empresária apostou neste seguimento, por ser farmacêutica e idealizar a abertura do empreendimento como uma estratégia de retorno a sua cidade natal.

O mercado farmacêutico nesta região está em constante evolução, exigindo das empresas uma adaptação contínua para atender às demandas e expectativas dos consumidores. Nesse contexto, a farmácia em análise enfrenta desafios significativos, como apontado por Johnson e Patel (2019), os quais incluem uma concorrência acirrada, mudanças no comportamento do consumidor e a necessidade de acompanhar as novas tendências do mercado.

Diante desse panorama e durante a avaliação da maturidade de negócio no Programa ALI Produtividade, a farmácia em análise decidiu em expandir ações e estratégias de conquistas de novos clientes.

Portanto, este estudo investigará as iniciativas adotadas pela farmácia para se destacar em um mercado concorrido, explorando as estratégias utilizadas para atrair e reter novos clientes.

Ao compreender as estratégias empregadas por esta farmácia para atrair novos clientes em um contexto regional específico, este estudo visa contribuir para a compreensão das dinâmicas do varejo farmacêutico em mercados emergentes e resolver a seguinte questão: Quais estratégias podem ser adotadas para garantir tanto a atração de novos clientes quanto a melhoria da produtividade da empresa?

1 CONTEXTO E DILEMA

1.1 CONTEXTO

O marketing do ponto de vendas físico pode ser compreendido como uma dimensão crucial da inovação dentro das estratégias de uma empresa. Conforme destacado por Kotler (2017), ao utilizar técnicas e abordagens inovadoras no ambiente físico da loja, as empresas podem diferenciar-se da concorrência, atrair e reter clientes de maneira eficaz, e por consequência melhorar seu desempenho financeiro.

Em consonância com essa visão, Pine e Gilmore (1998) destacam a importância da “economia da experiência”, ressaltando como a criação de experiências memoráveis e cativantes para os clientes no ambiente de varejo pode ser uma forma inovadora de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos. Isso implica em repensar não apenas os produtos em si, mas também todo o ambiente físico da loja, incluindo layout, atmosfera, interações com funcionários e elementos visuais.

Da mesma forma, Kotler (2017) argumenta que o ponto de venda físico oferece uma plataforma única para a diferenciação competitiva, onde as empresas podem inovar na apresentação de produtos, na prestação de serviços personalizados e na criação de promoções exclusivas. Essas iniciativas inovadoras não apenas atraem a atenção dos clientes, mas também ajudam a construir uma imagem de marca forte e distintiva.

Por sua vez, Underhill (1999) destaca a importância de inovar na disposição de produtos, no arranjo de prateleiras e nas técnicas de merchandising para estimular a geração de impulso de compra e aumentar as ven-

das. Essas abordagens inovadoras levam em consideração não apenas as preferências e comportamentos dos clientes, mas também as tendências emergentes do mercado.

Segundo o Sebrae, “a capacidade de oferecer soluções inovadoras é um diferencial competitivo fundamental para as Micro e Pequenas Empresas (MPes), permitindo-lhes conquistar e manter uma base de clientes fiel” (SEBRAE, s/d). Por meio da introdução de novos produtos, serviços ou processos, esses negócios podem diferenciar-se da concorrência e atrair a atenção dos clientes.

Por outro lado, durante a aplicação do diagnóstico inicial durante a participação da empresa no Programa ALI-Produtividade, a empresária apontou o vultoso número de pequenas farmácias e a entrada de novos empreendimentos no mesmo segmento de mercado aumentando assim a competitividade local e pressionando as margens da empresa.

Foi dessa forma, e com o intuito de atrair o reconhecimento e valor dos clientes que a empresa, durante o programa, decidiu investir em uma remodelagem do seu ponto de vendas que foi desde a reforma interna, troca de móveis e fachada, com a aplicação de ferramentas de visual merchandising.

1.2 DILEMA

Neste panorama, após a aplicação da metodologia do Programa ALI, que incluiu o acompanhamento, assistência na prototipagem e monitoramento dos indicadores de produtividade, surgiu o dilema empresarial diante dos desafios apresentados pela alta competitividade local e pela dificuldade em atrair clientes, neste mercado tão competitivo. Diante desse cenário, a farmácia se vê confrontada com a seguinte questão: Quais estratégias podem ser adotadas para garantir tanto a atração de novos clientes quanto a melhoria da produtividade da empresa?

1.3 SOLUCIONANDO O DILEMA

O processo de avaliação e estudo da estratégia deu-se na etapa inicial do diagnóstico qualitativo da empresa. Este apontava um bom enquadra-

mento em relação às dimensões do radar, pelo fato da empresária estar em constante busca por inovação e melhoria de resultados.

No entanto, foi durante a análise de indicadores de produtividade que a gestora decidiu expandir as possibilidades de novos tipos de estratégias e expandiu o leque das possibilidades de melhorias, vide figura 1.

Figura 1: Radar inicial



Fonte: Sistema ALI (2024)

No contexto do engajamento e interatividade, Peppers e Rogers (1993) ressaltam como as empresas podem inovar ao criar conexões personalizadas com os clientes, utilizando estratégias de marketing um a um, podendo incluir desde demonstrações de produtos até programas de fidelidade inovadores, que promovam uma interação contínua e significativa entre a empresa e seus clientes.

Foi com essa estratégia que durante a metodologia do ALI produtividade a empresa decidiu utilizar como protótipo uma simulação do processo de reforma do ponto de venda físico, figura 2.

Figura 2: Protótipo da empresa – Maquete eletrônica



Fonte: FarmaTem+ (2023)

Tendo sido, o protótipo testado e validado pela empresária durante a jornada do Programa ALI Produtividade, e posteriormente desenvolvido, ainda durante o acompanhamento, o instrumento de gestão 5W2H, o qual ponderou desde a etapa da reforma da empresa até as campanhas de inauguração e controle de resultados das ações desenvolvidas durante o programa.

Sendo assim, o processo de reforma iniciou-se entre dezembro de 2023 e foi concluída em Janeiro de 2024, incluindo a mudança dos móveis internos e a melhoria da fachada.

Como sugerido durante o acompanhamento, foi compartilhado um modelo de planograma voltado ao setor farmacêutico que traçava estratégias de marketing sensorial e organização de produtos como estratégia de organização, visibilidade e otimização de produto parados, que também foi aplicado no layout interno da empresa.

Figura 3: Layout interno da farmácia antes da reforma



Fonte: FarmaTem+ (2023)

Figura 4: Layout interno da farmácia após a intervenção



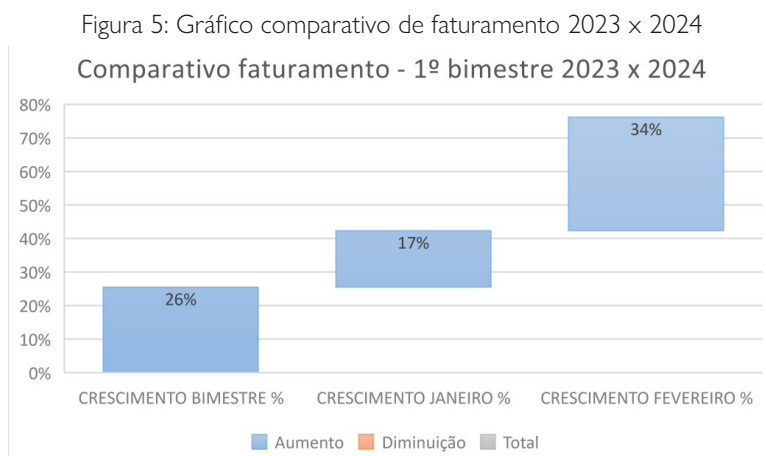
Fonte : FarmaTem+ (2024)

Outrossim, o programa ALI-Produtividade prevê após a empresa participar do programa, o acompanhamento dos indicadores de produtividade da mesma. Dessa forma, a gestora passou a acompanhar o volume de entrada de clientes e contrapor com a conversão do número de vendas diárias. Além de analisar indicadores como o número de pessoas circulando no ponto de venda, ticket médio de consumo, entre outros.

Com base nos dados fornecidos pela empresária, que foram obtidos após a conclusão das obras nos meses de janeiro e fevereiro, observou-se

uma evolução significativa do faturamento, comparando-se o primeiro bimestre do ano de 2024 com o mesmo período de 2023.

Especificamente em fevereiro, que representa as vendas após a reinauguração do estabelecimento, houve um crescimento considerável, chegando a ultrapassar o desempenho do ano anterior em até 34%, figura 5.



Fonte: Autora (2024)

Esses resultados destacam a importância da análise contínua e da busca por melhorias nos empreendimentos. Ao adotar uma metodologia de prototipagem eficaz e realizar uma avaliação cuidadosa do planejamento financeiro, a empresa implementou melhorias de forma estruturada, alcançando resultados significativos, os quais estão alinhados aos seus objetivos de negócio.

2 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

O Sebrae desempenhou um papel fundamental na melhoria dos resultados da empresa ao longo do processo de acompanhamento e estudo da estratégia. Inicialmente, o diagnóstico qualitativo realizado identificou um bom enquadramento da empresa em relação às dimensões do radar, destacando a constante busca por inovação e melhoria de resultados por parte da empresária.

Durante a análise de indicadores de produtividade, a gestora decidiu expandir as possibilidades de novas estratégias. Inspirada pela abordagem de Peppers e Rogers (1993) sobre o engajamento e interatividade com os clientes, a empresa optou por criar conexões personalizadas.

Essa estratégia se materializou na decisão de utilizar como protótipo o layout da reforma do ponto de venda físico, durante a metodologia do Programa ALI Produtividade.

O protótipo foi desenvolvido e testado pela empresária ao longo do Programa ALI Produtividade, e posteriormente foi aprimorado com a implementação do instrumento de gestão 5W2H. Esse instrumento previu todas as etapas da reforma da empresa, desde a mudança dos móveis internos até as campanhas de inauguração e controle dos resultados.

Durante a etapa de reforma, inspirada pelas sugestões do acompanhamento do Sebrae, a empresa implementou melhorias como a mudança dos móveis internos e a melhoria da fachada. Além disso, foi compartilhado um modelo de planograma voltado ao setor farmacêutico, que traçava estratégias de marketing sensorial e organização de produtos para otimização do layout interno da empresa.

Ao final do acompanhamento do Programa ALI, ficou estabelecido que seria necessário acompanhar diretamente indicadores já existentes e implantar novos, como o número de pessoas circulando no ponto de vendas físico e o ticket médio de consumo. Isso permitiu à gestora acompanhar de perto o volume de entrada de clientes e sua conversão em vendas diárias.

Os resultados obtidos após a conclusão das obras nos meses de janeiro e fevereiro demonstraram uma evolução significativa em comparação com o mesmo período do ano anterior, com um crescimento de até 34% nas vendas em fevereiro. Esses resultados refletem a importância da análise contínua e da busca por melhorias nos empreendimentos, além do impacto positivo das estratégias implementadas com o auxílio do Sebrae.

3 CONCLUSÃO

O estudo de caso evidencia a relevância da parceria entre a empresa e o Sebrae na busca por melhorias e inovações, por meio do acompanhamento e estudo da estratégia, foi possível identificar áreas de oportunidade e implementar ações que impulsionaram o desempenho do negócio.

Inicialmente, o diagnóstico qualitativo destacou a predisposição da empresária para a inovação e aprimoramento contínuo, o que indicava um bom enquadramento em relação às metas estabelecidas.

Ao longo do processo, durante a análise de indicadores de produtividade, a gestora percebeu a necessidade de expandir as estratégias adotadas, especialmente no que diz respeito ao engajamento e interatividade com os clientes.

Inspirada por conceitos como o de Peppers e Rogers (1993) sobre a importância das conexões personalizadas com os clientes, a empresa utilizou a metodologia do Programa ALI Produtividade para desenvolver e testar um protótipo do layout da reforma do ponto de venda físico. Esse protótipo, posteriormente aprimorado com a implementação do instrumento de gestão 5W2H, abrangeu desde a mudança dos móveis internos até campanhas de inauguração e controle de resultados de alcance.

Durante o processo de reforma, a empresa implementou melhorias sugeridas pelo Sebrae, como a mudança dos móveis internos e a melhoria da fachada. Além disso, estratégias de marketing sensorial e organização de produtos foram aplicadas com base em modelos compartilhados pelo Sebrae, otimizando o layout interno da empresa.

Ao concluir a etapa de acompanhamento do Programa ALI, ficou acordado que seria necessário monitorar indicadores específicos, como o número de pessoas circulando no ponto de vendas físico e o ticket médio de consumo. Essa abordagem permitiu à gestora avaliar de perto o impacto das mudanças implementadas.

Os resultados obtidos após a conclusão das obras demonstraram um crescimento significativo nas vendas em comparação com o mesmo período do ano anterior. Esse sucesso reflete não apenas a implementação de melhorias estratégicas, mas também a importância da parceria com o Sebrae, que proporcionou suporte técnico e orientação ao longo de todo o processo.

Assim, o estudo de caso evidencia a contribuição decisiva do Sebrae e do Programa ALI Produtividade para o aprimoramento dos resultados da empresa, fortalecendo sua posição no mercado e consolidando sua trajetória de sucesso.

REFERÊNCIAS

SMITH, J. (2020). Inovação e diferenciação no varejo farmacêutico: tendências contemporâneas. **Revista de Negócios Farmacêuticos**, 15(3), 45-58;

JOHNSON, A., PATEL, R. (2019). Processos de redefinição e adaptação no setor de farmácias. **Journal of Pharmacy Management**, 7(2), 112-125;

GARCIA, M., SILVA, L., SANTOS, P. (2021). Estratégias para atrair novos clientes em farmácias: um estudo de caso em Barras, Piauí. **Anais do Congresso Nacional de Administração**, 25, 78-89.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. A economia das experiências: as empresas de serviços são diferentes? **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 97-105, 1998.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: como utilizar o marketing individual para obter clientes leais e lucros elevados. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

UNDERHILL, Paco. **Por que compramos**: a ciência do shopping. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES FINANCEIROS EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS NATURAIS - PI

LUVÂNIA DIAS GOMES

1 INTRODUÇÃO

A Panu Natural foi fundada em 2019 em Teresina, Piauí, por Paula Nunes, uma farmacêutica, servidora pública, pesquisadora científica e ativista na Rede Ambiental do Piauí (REAPI), comprometida com a proteção do meio ambiente. O termo “PANU” foi inspirado no nome da fundadora.

Desde o início, Paula concentrou seus esforços na produção artesanal de sabonetes em barra, motivada pela sua própria busca por cosméticos naturais, frente aos perigos associados aos componentes dos cosméticos industrializados. O aumento da consciência dos consumidores sobre os efeitos adversos dos produtos químicos sintéticos tem impulsionado a procura por produtos de cuidados pessoais naturais e orgânicos. Isso tem estimulado a utilização de ingredientes naturais, como extratos de plantas, óleos essenciais e ervas, impulsionando assim o crescimento do mercado de cosméticos naturais em todo o mundo (Grand View Research, 2022).

Inicialmente, a empresa focou na produção de sabonetes em barra livres de substâncias químicas agressivas, alinhados com o compromisso com a preservação do meio ambiente. O aumento rápido da demanda levou à abertura da primeira loja física da Panu Natural já em 2021.

Com o crescimento contínuo da empresa em 2022, tornou-se necessário expandir para um espaço físico maior, onde a Panu estabeleceu um laboratório equipado, desenvolveu estratégias de marketing digital, implementou serviços de entrega e lançou seu próprio site.

Figura 1: Sabonete em barra de coco babaçu



Fonte: Paula Nunes (2019)

O sucesso foi notável: em 2023, o faturamento aumentou em 200% em relação a 2021. Além disso, a empresa estabeleceu parcerias com clínicas e hotéis, consolidando sua presença no mercado. Recentemente, o hidratante de bacuri (*Plantonía Insignis Mart.*) passou por análises que confirmaram sua qualidade, segurança e eficácia como um produto natural, livre de químicos prejudiciais à saúde, vide figura 02.

Figura 2: Hidratante de Bacuri pronto para ser envasado



Fonte: Paula Nunes (2021)

A Panu Natural destaca-se não apenas pelos seus produtos, mas também pela sua postura *eco-friendly* e compromisso com a sustentabilidade e saúde. Implementando logística reversa para suas embalagens, a empresa utiliza matéria-prima regional, como bacuri, buriti e carnaúba. Além disso, é pioneira no estado ao oferecer produtos veganos, reforçando seu papel inovador neste segmento de mercado.

Diante dos avanços, surgiram as necessidades de melhoria da gestão empresarial, em especial no que tange a seus controles gerenciais para garantir a eficiência operacional da empresa. Com isso, surge o questionamento: Como melhorar o processo de gestão e controle financeiro da Panu Natural?

2 CONTEXTO E DILEMA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma gestão financeira eficaz desempenha um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade das microempresas. Estas enfrentam desafios únicos devido à sua escala reduzida e recursos limitados, tornando a gestão financeira ainda mais crucial.

Uma gestão financeira eficaz ajuda as microempresas a otimizar o uso de seus recursos financeiros, garantindo uma alocação eficiente de capital para maximizar os lucros e minimizar os custos operacionais (Longenecker et al, 2020).

Na empresa estudada, esses desafios estavam presentes e bem claros. Logo na etapa 1 do programa, através do diagnóstico empresarial com o Radar da Inovação, verificou-se a necessidade de controles gerenciais eficazes, principalmente de gestão financeira, que ainda era feita de forma manual.

Figura 3: Resultado do Radar inicial na etapa 1



Fonte: SistemALI (2024)

Com esse gráfico foi possível confirmar a necessidade de aperfeiçoamento da gestão da empresa e da implantação de controles eficientes de gestão financeira. As demais áreas também foram trabalhadas, mas naquele momento entendeu-se que o problema a ser priorizado já na etapa 2 seria a ausência desses controles financeiros.

A gestão financeira é a base de sustentação para o sucesso de uma empresa, fornecendo as estratégias necessárias para uma alocação eficiente de recursos e maximização dos lucros (Longenecker et al, 2020).

Segundo dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa do SEBRAE (2020), uma gestão financeira deficiente está entre as principais causas de falência de microempresas no Brasil. Muitas dessas falhas podem ser atribuídas à falta de planejamento financeiro e ao desconhecimento das melhores práticas de gestão.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2019) em sua divulgação do Panorama das Micro e Pequenas Empresas 2019, destaca a importância de programas de capacitação e consultoria financeira para microempresários, visando melhorar suas habilidades de gestão financeira e fortalecer suas operações comerciais.

Além disso, estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2021) no Boletim de Conjuntura nº 20, ressaltam que microempresas

com uma gestão financeira robusta têm maior probabilidade de crescimento e sobrevivência a longo prazo.

Desta forma, a implementação de ferramentas e técnicas financeiras adequadas, como controle de fluxo de caixa, análise de custos e planejamento financeiro estratégico, pode ajudar as microempresas a tomar decisões mais adequadas a sua realidade e a enfrentar com sucesso os desafios financeiros do ambiente empresarial atual.

Em resumo, a gestão financeira eficaz é essencial para o desenvolvimento e o sucesso sustentável das microempresas, contribuindo significativamente para sua competitividade e crescimento no mercado.

2.2 DILEMA EMPRESARIAL

Neste contexto, durante o acompanhamento do Programa ALI Produtividade a empresa pôde realizar uma análise situacional, a qual identificou áreas críticas da gestão de suas operações, que afetavam diretamente a sua produtividade e competitividade no mercado. Deste modo, devido as limitações encontradas em suas práticas de controles gerenciais, a empresa decidiu por priorizar o seguinte dilema: Como melhorar o processo de gestão e controle financeiro da Panu Natural?

2.3 SOLUCIONANDO O DILEMA

Com o crescimento evidente da empresa e o consequente aumento nas vendas, tornou-se claro que era necessário aprimorar sua gestão para obter uma visão mais precisa de sua posição no mercado. Em 2022, a empresa optou por participar do Programa Brasil Mais Produtivo do Sebrae. Iniciou-se, então, a primeira etapa do programa, na qual o radar de inovação revelou seu potencial inovador, mas também identificou oportunidades de melhoria nos controles gerenciais, especialmente no aspecto financeiro. Durante o acompanhamento do programa, na segunda fase de mapeamento e priorização de problemas, a gestão financeira emergiu como uma questão crítica, uma vez que os controles eram realizados manualmente e não havia indicadores para embasar as decisões na empresa.

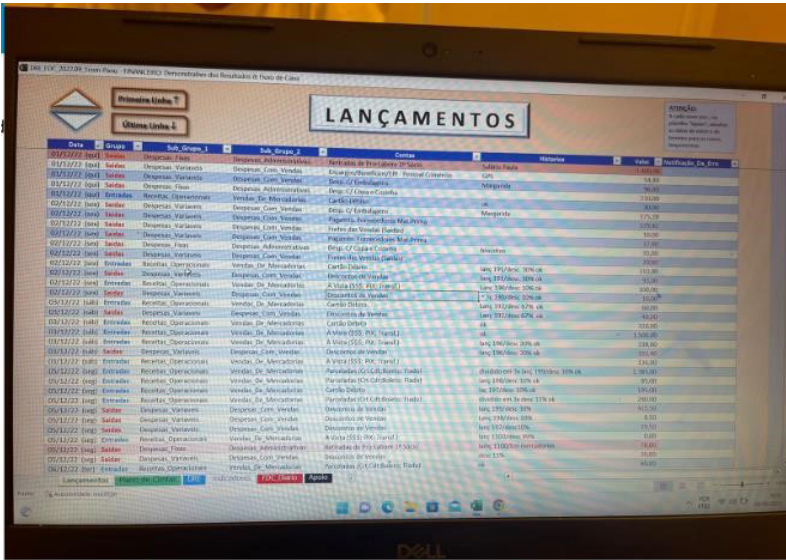
Nesse contexto, a agente local de inovação desempenhou um papel fundamental ao mapear, juntamente com a equipe da empresa, as ativida-

des relacionadas aos controles financeiros, analisar os métodos existentes e levantar os custos e o histórico de faturamento do ano anterior. A análise revelou que os registros financeiros se limitavam a um fluxo de caixa manual em caderno, com alguns custos sendo registrados apenas para fins de negociação com fornecedores.

Para solucionar esse problema, a empresa tinha duas alternativas: implantar os controles financeiros com sua equipe disponível ou contratar uma consultoria especializada. Optou-se pela consultoria oferecida pelo programa SGF do Sebrae, dando início à fase de prototipagem. Durante a etapa de prototipagem, o consultor desenvolveu uma planilha de controles financeiros para testes, que foi avaliada pela equipe ao longo de um mês para garantir sua eficácia em atender às necessidades da empresa. O protótipo da planilha foi aprovado e implementado, sendo complementado com a criação de dashboards.

Na solução implantada pela consultoria, foram definidas as rotinas diárias de fluxo de caixa, conciliação bancária, contas a pagar, contas a receber, análise de ponto de equilíbrio, precificação, cálculo do custo fixo e custo variável e Demonstração de Resultado de Exercício (DRE).

Figura 4: Planilha financeira em fase de testes



Fonte: Panu (2023)

Para atender melhor às demandas do mercado e garantir a qualidade de seus produtos, a empresa investiu na atualização, padronização e documentação detalhada das fichas técnicas de todos os itens comercializados. Essa iniciativa visava não apenas aprimorar a eficiência dos processos internos, mas também fortalecer a transparência e a confiabilidade junto aos clientes e parceiros comerciais. Como resultado dessas iniciativas, a gestora Paula Nunes avaliou a nova gestão financeira como satisfatória, destacando os gargalos financeiros da empresa e os produtos que se destacaram em termos de faturamento.

A empresa contratou uma gerente administrativa financeira, que irá acompanhar a execução das rotinas definidas na consultoria. Com os controles, verificaram o alto custo de embalagens e que alguns produtos estavam com margem de lucro negativa. Foi possível identificar o produto mais vendido, que é o hidratante de bacuri, e que o mesmo é o mais rentável. Neste sentido, a principal lição aprendida pela empresa com o programa foi compreender a relevância de avaliar continuamente sua situação e buscar constantemente aprimoramentos.

Além disso, foi percebido o valor da utilização de métodos ágeis de gestão e inovação, os quais apresentaram ferramentas como a prototipagem e os planos de implantação, possibilitando o acompanhamento das soluções e a avaliação real da eficácia de suas implementações.

3 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A participação da empresa no Programa Brasil Mais Produtivo desempenhou um papel crucial no fortalecimento da parceria com o Sebrae. Esse vínculo estratégico abriu portas para a implementação de soluções inovadoras, como o uso do radar da inovação, uma ferramenta revolucionária que permite um mapeamento preciso das necessidades da empresa, identificando os problemas mais prementes para priorização imediata.

O apoio personalizado do Agente Local de Inovação foi um diferencial, oferecendo sugestões assertivas e práticas para a resolução desses desafios, aliado à colaboração estreita com o SGF para a execução de consultoria financeira.

Neste contexto, a empresa aprimorou seus processos internos, e também proporcionou a implementação de controles financeiros eficazes, essenciais para uma gestão financeira estratégica. A empresa foi capacitada a estabelecer metas e objetivos futuros com clareza e assertividade, impulsionando sua trajetória rumo ao sucesso.

Além disso, por meio do programa ALI do Sebrae, a empresa teve acesso a um atendimento personalizado e gratuito, enriquecido com diagnósticos precisos e ferramentas ágeis, fornecendo uma visão panorâmica de suas operações e oportunidades de melhoria.

Mais do que isso, o programa criou um ambiente de inovação dinâmico e colaborativo, onde empresários puderam não apenas compartilhar experiências, mas também explorar uma gama diversificada de soluções de vanguarda para impulsionar o crescimento e a competitividade empresarial.

4 CONCLUSÃO

A jornada da Panu Natural através do Programa Brasil Mais Produtivo, em parceria com o Sebrae e outros colaboradores, resultou em transformações profundas e impactantes em sua gestão e operações. A empresa emergiu não apenas fortalecida, mas também mais consciente e preparada para enfrentar os desafios do mercado.

Ao longo desse percurso, ficou evidente que uma gestão financeira eficaz é a espinha dorsal para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empreendimento, especialmente para microempresas como a Panu Natural. A empresa enfrentava desafios significativos em relação aos seus controles gerenciais, o que impactava diretamente sua produtividade e competitividade.

No entanto, com o apoio estratégico do Programa Brasil Mais Produtivo e a expertise do Sebrae, a Panu Natural não apenas identificou esses desafios, mas também implementou soluções inovadoras e eficazes para superá-los. A empresa adotou ferramentas modernas de gestão financeira, como o radar da inovação e consultoria especializada, para aprimorar seus processos internos e fortalecer sua posição no mercado.

A parceria com o Sebrae e seus parceiros não se limitou apenas à implementação de soluções práticas, mas também proporcionou um ambiente propício para a inovação e o compartilhamento de experiências entre empresários.

Sendo assim, a Panu Natural não apenas adquiriu novos conhecimentos e habilidades, mas também se tornou parte de uma rede de apoio e colaboração que continuará a impulsionar seu crescimento e sucesso no futuro. A empresa está agora mais resiliente, mais competitiva e melhor preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que o mercado apresenta.

REFERÊNCIAS

BNDES. (2019). **Panorama das Micro e Pequenas Empresas 2019**.

Grand View Research. **Organic Personal Care Market Size, Share & Trends Analysis Report**. 2022. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/industryanalysis/organic-personal-care-market>. Acesso em 10 de março de 2024.

IPEA. (2021). **Boletim de Conjuntura nº 20 - Empresas de Pequeno Porte no Brasil**: dinâmica empresarial e desafios de gestão.

LONGENECKER, J. G. et al. **Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures**. Cengage Learning, 2020.

SEBRAE. (2020). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2020**.

MELHORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA EM UMA LOJA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

MATHEUS ALMADA CAVALCANTE

1 INTRODUÇÃO

Inaugurada em julho de 2023, a partir da idealização dos sócios Sandoval Moura e Gean de Sá, a GSET Construções teve seu início com grande sucesso no ramo das vendas de materiais de construção na região de Bom Jesus-PI.

Os sócios já atuavam na região através de sua outra empresa, a G SET Comunicação, que tem como atividade operacional o ramo de impressão gráfica e comunicação visual. Dessa forma, com sua vasta carteira de clientes fidelizados, tiveram um ótimo começo com a nova loja, mesmo atuando em um mercado, que segundo a CBIC

(Câmara Brasileira da Indústria da Construção, 2023), apresentou uma retração de -3,8% do Produto Interno Bruto durante o terceiro trimestre do ano de 2023, justamente no mesmo período de abertura da empresa.

Na mesma pesquisa, é possível constatar que alguns fatores foram cruciais para essas reduções, uma delas foi a finalização do ciclo de pequenas obras e reformas realizadas durante o período da pandemia, ocasionando um grande declínio no setor.

Mesmo diante do cenário apresentado, por conta do grande sucesso da inauguração os sócios decidiram, sem prévia análise dos seus indicadores e de outras pesquisas de mercado, realizar a abertura de uma filial na mesma cidade, porém, a recém contratada gerente e administradora Maria

Andresa Santos, percebeu a necessidade de ter conhecimento, acerca dos principais indicadores financeiros da empresa. Pois até então a empresa encontrava-se sem fluxo de caixa, demonstração do resultado exercício e ciclo econômico dos produtos vendidos, necessários para realização de qualquer tomada de decisão.

A gerente percebeu também que, por ser uma empresa nova, de um outro segmento e recém inaugurada sem prévio planejamento, os gestores ainda não haviam mapeado os processos internos da loja. Dessa forma, os sócios tomaram consciência de que havia a necessidade de realizar melhorias em seus processos internos a fim de aprimorar a gestão, a cooperação entre colaboradores, os controles e os processos de financeiros.

Coincidentemente, os sócios já haviam participado do Programa ALI Produtividade durante o ciclo anterior com outra empresa, a G SET Comunicação, e por conta do resultado positivo obtido, buscaram contato junto ao Agente Local de Inovação para realizar o cadastro da nova empresa no programa.

2 CONTEXTO E DILEMA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Antonik (2016), define a administração da seguinte forma:

[...] é o ofício do planejamento, da organização e da prevenção de riscos ou de situações indesejáveis no futuro e não requer recursos poderosos e caros para sua realização. [...] O responsável pelas finanças de uma empresa é aquele que controla, planeja e impõe limites de gastos, mas que também avalia custos, projetos e oportunidades. (ANTONIK, 2016, p. 13)

A partir do conceito apresentado é possível perceber que para implantar um controle financeiro eficiente em uma empresa não é necessário ter um grande investimento, apenas um pouco de conhecimento contábil e administrativo para conseguir observar os possíveis pontos de melhoria. Compreende-se, também, a relevância de definir e acompanhar os principais indicadores de desempenho do empreendimento para utilizá-los como informações que irão auxiliar na realização de tomadas de decisões mais inteligentes e assertivas.

Consoante a isso, ao realizar a aplicação do radar de inovação junto a empresa G SET Construções, durante a primeira etapa do Programa ALI - Produtividade, foi constatado que o menor grau de maturidade da empresa encontrava-se justamente nos controles gerenciais, ou seja, a empresa não acompanhava nenhum tipo de indicador de desempenho, nem mesmo o faturamento e despesa incorridos durante a sua operação.

Dessa forma, a partir de uma breve análise do gráfico da Figura 1, foi possível confirmar a necessidade do desenvolvimento e implantação de novos processos financeiros, bem como da realização constante de reuniões com foco na discussão gerencial acerca dos principais indicadores cujo a empresa deveria acompanhar.

Figura 1: Resultado do Radar inicial na etapa 1



Fonte: SistemALI (2023)

De fato, de acordo com os dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa elaborado pelo SEBRAE, a falta de gestão financeira eficiente é uma das principais razões de falência das microempresas no Brasil. Silva (2012), afirma que o acompanhamento gerencial proporciona uma visão clara da situação financeira, operacional e estratégica da empresa, permitindo aos gestores tomar decisões informadas e proativas.

Em resumo, o acompanhamento financeiro é uma ferramenta indispensável para as micro e pequenas empresas brasileiras, pois ajuda a garan-

tir a eficiência operacional, a sustentabilidade financeira e o sucesso a longo prazo no mercado cada vez mais competitivo.

2.2 DILEMA EMPRESARIAL

Diante disso, ao dar início às etapas do acompanhamento do Programa ALI Produtividade, foi possível constatar, a partir do diagnóstico inicial da empresa, a necessidade em implementar e melhorar os processos financeiros no recém inaugurado empreendimento. Portanto, o desafio priorizado pela gerência foi: Como organizar os processos administrativos e financeiros da empresa?

2.3 SOLUCIONANDO O DILEMA

Com o sucesso da inauguração e a grande movimentação ocasionada pelas vendas iniciais, ficou implícita a necessidade de organização dos processos financeiros da loja. A medida inicial, tomada pela empresa foi participar do Programa Brasil Mais Produtivo do SEBRAE, cujo a partir da primeira etapa, deixou evidente a necessidade de aprimoramento dos processos financeiros e internos da loja.

A partir da segunda etapa, de priorização do problema, a falta de metas e organização dos processos da empresa surge como uma necessidade básica para que os sócios alinhem as suas expectativas junto com as da gerente recém contratada.

Essa divergência de opiniões ocorre devido ao fato de que os gestores não estavam presentes durante a execução das operações da empresa, tomando por base apenas alguns relatórios do sistema, que ainda não estavam configurados apropriadamente.

Diante disso, o agente local de inovação procurou, juntamente com a gerencia, desenvolver e orientar métodos mais fáceis e claros de acompanhamento do fluxo de caixa da empresa, justamente a partir da análise dos arquivos OFX das contas bancárias da empresa, de maneira que os gestores passassem a acompanhar o resultado a partir do caixa da empresa.

Após a aplicação dos métodos de análise repassados, a gerente percebeu que de fato o sistema da empresa não estava conciliado com as contas bancárias e que parte dos estoques não condiziam com os valores reais,

dando a entender que algumas vendas eram realizadas sem o procedimento de baixa no estoque pelo sistema.

Com o objetivo de resolver o problema principal, já na etapa 5 do programa ALI, a gerente resolveu desenvolver como protótipo, uma planilha de controle das receitas e despesas a partir da análise dos arquivos OFX das contas bancárias, segregando e realizando as classificações conforme a natureza das contas, observando principalmente os custos fixos e variáveis e efetuando a conciliação do sistema junto às contas bancárias, figura 2.

Figura 2: Protótipo desenvolvido pela gerente

CREDITO CONTA CORRENTE	VALOR
Cielo Vendas Crédito	R\$ 2.848,85
Depósito Online	R\$ 4.000,00
Depósito Online TAA	R\$ 8.650,00
DOC-Fornecedor CS GRAOS	R\$ 251,00
Estorno de Débito	R\$ 801,08
Pix - Recebido	R\$ 38.884,91
Pix-Recebido QR Code	R\$ 1.019,30
TED Pagamento a Lojistas	R\$ 16.017,77
TED-Pag Fornecedores CS GRAOS	R\$ 14.706,85
Transferência recebida	R\$ 1.696,70
TOTAL	R\$ 88.876,46

Fonte: G SET Construções (2023).

Após implementar o hábito de semanalmente acompanhar os resultados da empresa e organizá-los em uma planilha, a gerente também propôs aos sócios uma reunião mensal para estipulação de metas e tomada de decisões com base nas informações apuradas pelas análises desses dados semanais.

A partir dessas ações, os sócios passaram a compreender melhor como estava a saúde financeira da empresa, que conforme visualizado na Figura 3, não apresentou um resultado como esperado, obrigando os gestores a traçarem novas estratégias e realizarem o levantamento das possíveis ações que acarretaram no resultado negativo durante o período acompanhado.

Figura 3: Demonstração do Fluxo de Caixa

FATURAMENTO ICOMPANY	R\$ 57.662,43
ENTRADAS	R\$ 88.876,46
SAÍDAS	R\$ 93.783,60
G SET COMUNICAÇÃO	R\$ 10.000,00
TOTAL MÊS DE OUTUBRO	-R\$ 14.907,14

Fonte: G SET Construções (2023).

Dessa forma, foi percebido que os gestores estavam comprometendo o capital de giro da empresa devido às constantes compras de produtos em excesso, por conta dos relatórios do estoque do sistema que apresentavam incongruências em relação ao estoque real, condenando todo processo de compras e ciclo econômico operacional da empresa.

Para resolução desse gargalo, foram realizadas ações de treinamento junto aos colaboradores, com objetivo de padronizar os processos de vendas, a fim de manter o controle de saídas e, conseqüentemente, conciliar o estoque do sistema com o real.

Essas ações resultaram em uma maior percepção dos principais produtos vendidos pela empresa e, respectivamente, melhorias no setor de compras, mantendo o controle do capital de giro, resultando em uma maior folga no caixa e realização de novas melhorias e investimentos; tais como a aquisição de um novo sistema de gestão, o ICOMPANY, que dispõe do armazenamento de dados em nuvem, e na inauguração de uma nova filial.

Como consequência, não somente a gerente conseguiu melhorar os processos financeiros da empresa, como também os sócios foram capazes de compreender a importância de acompanhar os indicadores de desempenho e realizarem tomadas de decisões com base nas informações da empresa, de maneira clara e assertiva, alcançando resultados melhores.

3. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A partir do Programa Brasil Mais Produtivo, a empresa obteve a orientação por onde começar a resolver os seus principais desafios naquele momento, reduzindo o tempo que seria gasto para desenvolver uma es-

estratégia mais assertiva, pois em um mercado cada vez mais competitivo, o empresário precisa tomar decisões de forma mais ágil.

Além disso, a gerente teve acesso a cursos gratuitos que são disponibilizados através do site oficial do SEBRAE, os quais lhe auxiliaram a compreender diferentes conceitos da administração e do controle gerencial e, conseqüentemente, facilitaram no desenvolvimento do protótipo e no desenvolvimento dos processos, resultando em melhorias significativas nos seus controles financeiros eficientes.

É importante ressaltar que tudo isso se deu a partir do programa ALI Produtividade do Sebrae, que proporcionou a empresa um suporte personalizado e gratuito, utilizando-se de uma metodologia a qual utiliza diagnósticos precisos e ferramentas ágeis, propiciando uma visão ampla da atividade operacional da empresa e identificando oportunidades de melhoria.

4. CONCLUSÃO

Diante do cenário apresentado, fica evidente que a participação da empresa no Programa Brasil Mais Produtivo, em parceria com o Sebrae, desempenhou um papel crucial na superação dos desafios enfrentados pela GSET Construções.

A falta de análise prévia dos indicadores e a ausência de processos financeiros claros representavam um dilema para a organização, que se viu obrigada a reestruturar sua gestão para garantir sua sustentabilidade e crescimento no mercado.

Através do programa ALI Produtividade do Sebrae, a empresa recebeu orientação personalizada e acesso a ferramentas que permitiram identificar e priorizar os problemas, bem como desenvolver soluções eficazes. O apoio dos agentes locais de inovação e o acesso a cursos gratuitos do Sebrae proporcionaram à gerência conhecimentos essenciais para aprimorar os processos internos e os controles financeiros da empresa.

O resultado desse esforço conjunto foi uma significativa melhoria na gestão financeira, refletida em uma compreensão mais clara de sua situação econômica e na adoção de medidas estratégicas para o futuro. A implementação de novos processos e o estabelecimento de metas mensuráveis permitiram aos gestores tomar decisões mais informadas e assertivas, impulsionando o crescimento e a competitividade do negócio.

Em suma, a participação no programa ALI Produtividade do Sebrae não apenas resolveu o dilema enfrentado pela GSET Construções, mas também destacou a importância do apoio institucional e do investimento em capacitação para o sucesso das micro e pequenas empresas. O engajamento proativo dos empresários e a parceria com instituições como o Sebrae demonstram que, mesmo diante de desafios complexos, é possível alcançar resultados positivos por meio da busca por conhecimento, inovação e aprimoramento contínuo.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis R. **Empreendedorismo Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**. Altas Book, Rio de Janeiro, 2016.

Assaf Neto, Alexandre. **“Finanças Corporativas e Valor”**. Atlas, 2017.

Sienge. **Balanco da construção civil 2023**. Disponível em: <https://www.sienge.com.br/blog/balanco-da-construcao-civil-2023/#:~:text=PIB%20da%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil%202023&text=Os%20dados%20revelam%20uma%20retra%C3%A7%C3%A3o,%C3%A0%20pandemi a%20de%20COVID%2D19>.

SEBRAE. (2020). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2020**.

SILVA, Márcia Terezinha. **A importância do acompanhamento gerencial para as micro e pequenas empresas brasileiras**. Revista de Ciências Administrativas, v. 18, n. 45, p. 31-45, 2012.

ARTIGOS

ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PIAUÍ

ALEXANDRA RIBEIRO MACHADO

1 INTRODUÇÃO

Segundo o relatório Brundtland, publicado em 1987, o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades presentes sem comprometer que as necessidades das gerações futuras sejam atendidas. Vieira (2010) afirma que a sustentabilidade é essencial para qualquer negócio que queira se manter em funcionamento.

A mudança da interação das empresas com o meio ambiente ocorreu por dois motivos: primeiro pelas regulamentações impostas, e segundo pela observação de um nicho de mercado que prefere consumir produtos ecologicamente corretos (BRANDALISE et al., 2014).

As micro e pequenas empresas, pelo fato de terem um bom relacionamento com o consumidor, têm a oportunidade de adotar as práticas sustentáveis como diferencial competitivo (SANTOS, LEISMANN E JOHANN, 2015). O fator determinante para o sucesso das iniciativas é a velocidade que elas possuem em atenderem às demandas de mercado relacionadas à sustentabilidade e tornarem-se reconhecidas por isso (SEBRAE, 2012).

Todavia, Newell (2010) observa que empresas de menor porte, muitas vezes não possuem experiência, recursos, necessidades ou compromissos, o que é mais visualizado em grandes empresas. Estas restrições acabam impedindo as pequenas empresas a adotarem as práticas sustentáveis, e implementar ferramentas e controles sobre responsabilidade social e ambiental.

Nesse viés, o presente estudo buscou avaliar comparativamente as práticas sustentáveis implementadas nas micro e pequenas empresas (MPEs) do estado do Piauí, que foram atendidas pelo Programa Brasil Mais

– SEBRAE, no período de janeiro de 2021 a julho de 2022, através da análise da ferramenta Radar da Inovação, a fim de demonstrar o grau de maturidade empresarial sobre a temática em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Dias (2006), a industrialização trouxe vários problemas ambientais, dentre eles: alta concentração populacional, devido à urbanização acelerada; consumo excessivo de recursos naturais, sendo alguns não renováveis; contaminação do ar, do solo, das águas; e desflorestamento.

Em 1972, aconteceu em Estocolmo a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, trazendo um projeto de criação de instrumentos de gestão ambiental para a oportunizar um tipo novo de desenvolvimento. Como fruto dessa conferência, foi instituído o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que tem como objetivo tratar dos aspectos ambientais, através da gestão dos ecossistemas, com uso da governança ambiental, da eficiência dos recursos e das mudanças climáticas.

Moura (2002) infere que, na década de 90 houve um grande impulso com relação à consciência ambiental, na maioria dos países aceitando-se pagar um preço pela qualidade de vida e mantendo-se limpo o ambiente. Exemplo disso foi o Rio 92, onde 179 países assinaram a agenda 21, definida como “um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, s.d).

Em 2015, a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável trouxe a agenda 2030, definindo os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, buscando equilibrar os três pilares da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Evidencia-se assim uma preocupação com o meio ambiente por parte das empresas e dos consumidores, além do surgimento de um novo mercado: o da oferta e da demanda pelo sustentável (SCHALLER, 2019).

À medida que a preservação ambiental se torna mais compreensível à esfera pública, a tendência é de que apareçam novos mercados para atender essas necessidades, desejos e gostos (SAND, 2001). A pequena estrutura dessas empresas permite que os valores da organização sejam

difundidos de forma mais rápida e eficiente, facilitando a implementação de estratégias sustentáveis que visam atender esses novos mercados (LOUCKS, MARTENS e CHO, 2010). A capacidade de oferecer produtos, processos ou serviços sustentáveis podem também melhorar a posição de uma companhia em mercados já existentes (JENKINS, 2006). Borga et al. (2006) argumentam que estratégias sustentáveis em pequenas empresas auxiliam as firmas a atrair e reter funcionários, construir um alto nível de comprometimento com seus clientes e fortalecer o relacionamento com seus fornecedores e a comunidade.

Para alavancar a competitividade das micro e pequenas empresas, em 2010 foi realizada a celebração do acordo de cooperação entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), instituindo o Programa Agentes Locais de Inovação - ALI a abrangência nacional, e consolidando como diferencial na estratégia de competitividade dos pequenos negócios nos estados brasileiros. O programa objetiva promover o aumento da produtividade por meio da inovação nas micro e pequenas empresas dos setores de comércio e serviço, através de uma orientação pró-ativa, 100% subsidiada e personalizada, realizada na própria empresa, estimulando a inovação de produtos, processos, digitalização e práticas sustentáveis (CNPq, 2014).

A metodologia do Diagnóstico do Grau de Inovação desenvolvido pelo SEBRAE utilizou a ferramenta Radar da Inovação, desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementada por Bachmann e Destefani (2008), com o objetivo de mensurar o grau de inovação de uma empresa. Essa ferramenta foi adaptada, pois de acordo com o SEBRAE (2010), a metodologia admite que a inovação não é um caso ou evento isolado, mas um processo de gestão.

O Radar da Inovação é aplicado junto ao micro e pequeno empresário, e analisa as MPEs em 6 dimensões distintas, com três temas relacionados a cada uma. Cada tema corresponde a uma questão, com 5 alternativas de resposta, que são elencadas do nível 1 ao 5. Ao final, o resultado da média dos valores obtidos em cada dimensão da inovação resulta em uma métrica útil para mensurar o grau de inovação nas pequenas empresas (SILVA, 2012).

E as práticas sustentáveis estão entre as dimensões avaliadas, pois o cuidado ambiental ou ecológico é um aspecto que tem sido bastante valorizado pelo mercado e que pode servir de elemento de diferenciação (SEBRAE, 2020). Dentro dessa dimensão é avaliado se as empresas adotam alguma ação para redução de energia elétrica, de água e de desperdício de insumos ou matérias primas. Caso a resposta seja positiva, é questionado se utilizam algum indicador para mensurar esse consumo, e se existe alguma meta implementada referente a isso. Ao final, as justificativas são anexadas como evidência, e o empreendedor recebe a devolutiva desse diagnóstico, que apresenta o seu nível atual de maturidade empresarial.

Entretanto, Jim Andersén (2019) afirma que as pequenas e médias empresas (PMEs) são geralmente menos conscientes ambientalmente do que grandes empresas, tanto pela falta de recursos humanos e financeiros quanto pela falta de pressão externa. Uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral com mais de 400 empresas mostra que 78% delas afirmaram que a preocupação com o tema sustentabilidade está na estratégia de negócios, mas apenas 36% têm ações concretas nesta área (GONZALEZ, 2014).

Para o autor Wan (2023), será necessário que o poder público forneça políticas de atividade ambientais, sociais e de governança, e apoio econômico para empresas de pequeno e médio porte, com capacidades financeiras mais fracas do que as grandes corporações.

Nesse viés, observa-se a importância de estudar as Pequenas e Microempresas no cenário brasileiro, visto que elas representam aproximadamente 98,5% dos estabelecimentos privados existentes, equivalente a 27% do PIB (SEBRAE, 2018). Dada essa relevância, faz-se necessário abordar a forma como essas empresas acabam gerenciando a adoção de práticas sustentáveis em suas organizações, bem como o que as motivam a adotar tais práticas e suas dificuldades (JALES, NEUTZLING e DIAS, 2022).

Por fim, é importante destacar a inferência de Elkington (2018), onde expõe que sucesso ou o fracasso nas metas de sustentabilidade não podem ser medidos apenas em termos de lucros e perdas, devendo ser medido em termos do bem-estar de bilhões de pessoas e da saúde do planeta, pois apesar do sucesso os recursos ainda estão ameaçados.

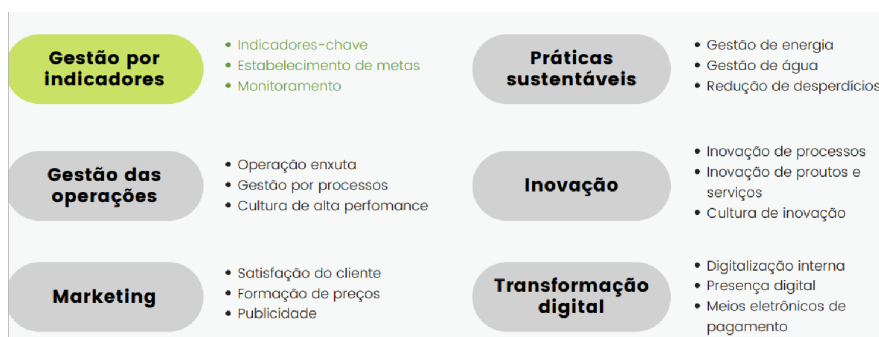
3 METODOLOGIA

O presente estudo se trata de uma pesquisa documental, com caráter exploratório e abordagem mista (qualitativa e quantitativa), associada ao levantamento bibliográfico. A pesquisa documental tem como base o estudo de documentos, materiais, publicados ou não, que ainda não receberam tratamento analítico (MARCONI E LAKATOS, 2003). Gil (2002) afirma que o objetivo exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

A quantificação dos dados dará por meio da sistematização de informações através do do Radar da Inovação, ferramenta utilizada por Agentes Locais de Inovação junto aos micros e pequenos empresários atendidos no Programa Brasil Mais, parceria entre Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

O Radar da Inovação foi desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementado por Bachmann e Destefani (2008), e se trata de um diagnóstico criado para mensurar o nível de maturidade de um negócio, com objetivo de avaliar detalhadamente o perfil da empresa em relação a sua inovação e gestão. Tal recurso, abrange 6 dimensões: gestão por indicadores; gestão das operações; marketing; práticas sustentáveis; inovação; e transformação digital, conforme a figura 1.

Figura 1: Dimensões e temas do Radar da Inovação.

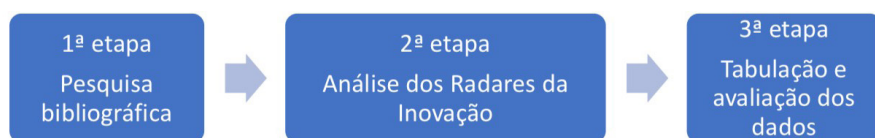


Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020).

Para essa pesquisa, foi levada em consideração a dimensão “Práticas Sustentáveis”, que aborda os temas: gestão de energia, gestão de água, e redução de desperdícios. A população alvo da pesquisa é composta por 91 micro e pequenas empresas, de variados segmentos, atendidas nos ciclos I, II, III e IV do Programa Brasil Mais, que aconteceram no período de janeiro de 2021 a julho de 2022.

Essa análise se deu em três etapas, conforme apresenta a figura 2. Primeiramente, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a temática em estudo, para agrupar referências relevantes no momento de analisar os resultados. Em seguida, foram analisadas 91 devolutivas advindas da aplicação do Radar da Inovação, levando em consideração o nível que se encontravam as empresas em cada uma das temáticas que compõe a dimensão “práticas sustentáveis”. Por fim, foram tabulados e discutidos os dados encontrados.

Figura 2: Etapas do desenvolvimento da pesquisa:



Pesquisa Análise dos Radares da avaliação dos Tabulação e
bibliográfica dados Inovação

Cada tema da dimensão analisada é composto por uma pergunta inicial, e cinco alternativas de respostas, que são avaliadas em níveis, onde a primeira alternativa corresponde ao nível 1, a segunda ao nível 2, e assim sucessivamente. Ao final, é gerado a média aritmética, resultante da soma dos níveis selecionados em cada uma das questões, dividido pelo total de questões, ou seja, três. Nesse sentido, a média 1,0 seria a mais baixa, e a média 5 a mais alta. Além disso, após selecionar a opção que mais se adequa a realidade da empresa, é necessário anexar uma evidência que justifique aquela resposta, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 3: Dimensão “práticas sustentáveis” do Radar da Inovação.

Gestão de Energia	
Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para reduzir o consumo de energia elétrica? Sua empresa tem indicadores e metas específicos para reduzir esse consumo? ☒ Não realizamos ações específicas para reduzir o consumo de energia nos últimos seis meses. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o consumo de energia nos últimos seis meses, mas não temos indicadores específicos para monitorar esse consumo. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o consumo de energia, temos indicadores específicos para monitorar esse consumo, mas não estabelecemos metas para redução de desperdício. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o consumo de energia nos últimos seis meses, temos indicadores específicos para monitorar esse consumo, estabelecemos metas para redução de desperdício, mas não temos conseguido alcançá-las nos últimos meses. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir consumo de energia nos últimos seis meses, temos indicadores específicos para monitorar esse consumo, estabelecemos metas para redução de desperdício, e conseguimos alcançá-las nos últimos meses.	
Gestão de Água	
Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para reduzir o consumo de água? Sua empresa tem indicadores e metas específicos para reduzir esse consumo? ☒ Não realizamos ações específicas para reduzir o consumo de água nos últimos seis meses. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o consumo de água nos últimos seis meses, mas não temos indicadores específicos para monitorar esse consumo. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o consumo de água, temos indicadores específicos para monitorar esse consumo, mas não estabelecemos metas para redução de desperdício. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o consumo de água nos últimos seis meses, temos indicadores específicos para monitorar esse consumo, estabelecemos metas para redução de desperdício, mas não temos conseguido alcançá-las nos últimos meses. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir consumo de água nos últimos seis meses, temos indicadores específicos para monitorar esse consumo, estabelecemos metas para redução de desperdício, e conseguimos alcançá-las nos últimos meses.	
Redução de Desperdício	
Nos últimos seis meses a sua empresa realizou ações para desperdício de insumos e/ou matérias primas? Sua empresa tem indicadores e metas específicas para monitorar desperdícios? ☒ Não realizamos ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses, mas não temos indicadores específicos para monitorar isso. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses, temos indicadores específicos para monitorar isso, mas não estabelecemos metas para redução de desperdício. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses, temos indicadores específicos para monitorar isso, estabelecemos metas para redução de desperdício, mas não temos conseguido alcançá-las nos últimos meses. ☐ Realizamos ações específicas para reduzir o desperdício nos últimos seis meses, temos indicadores específicos para monitorar isso, estabelecemos metas para redução de desperdício, e conseguimos alcançá-las nos últimos meses.	

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2020).

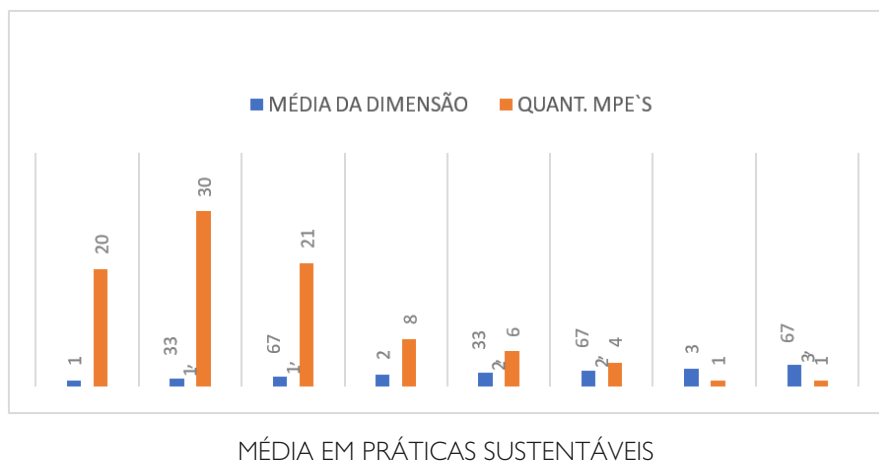
Diante do exposto, obtiveram-se as seguintes respostas a partir da tabulação de dados:

- O nível médio de cada empresa na dimensão práticas sustentáveis; •
- A quantidade de empresas presentes em cada nível das temáticas citadas;
- As evidências mais apontadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme os resultados obtidos mediante os critérios abordados na metodologia, a primeira informação analisada é apresentada no gráfico 1, com os níveis médios da dimensão práticas sustentáveis das 91 MPEs estudadas, através da devolutiva do Radar da Inovação.

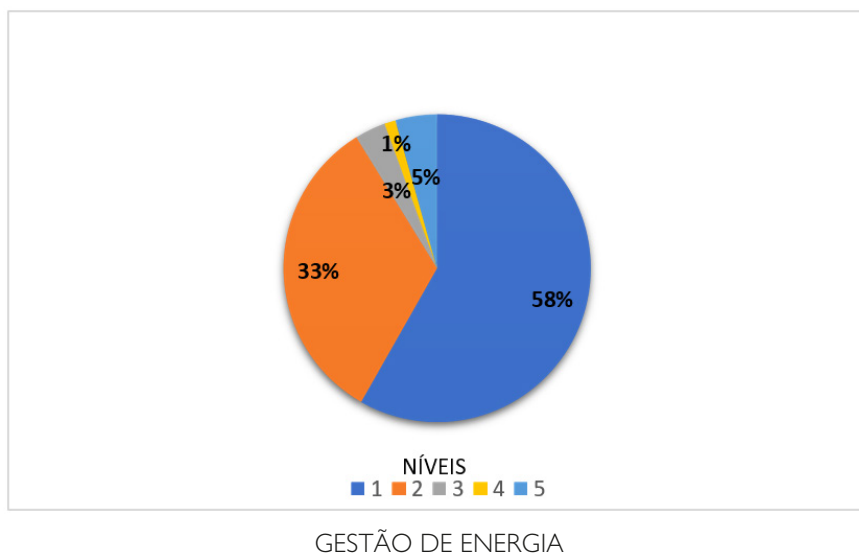
Gráfico 1: nível médio da dimensão “práticas sustentáveis” das MPEs estudadas.



Através desse gráfico, infere-se que 67% das empresas analisadas apresentam uma média abaixo de 2,0 quando se trata de práticas sustentáveis, enquanto a maior média encontrada é de 3,67, com apenas uma empresa. Jaramillo et al. (2019) identificaram as dificuldades das PMEs para implementação de iniciativas para a busca da sustentabilidade. As barreiras que apareceram com maior frequência foram: falta de recursos financeiros, descrença dos benefícios, falta de mão de obra qualificada, alto custo inicial para implementação de ferramentas, falta de informações gerais, falta de tempo, pouca ou nenhuma consciência interna e externa das questões ambientais, regulamentação, falta de financiamento e incentivos governamentais, pouca capacidade de inovação e complexidade das ferramentas de gestão.

A seguir, foram analisados os níveis de cada tema de forma individual, iniciando com a gestão de energia, conforme o gráfico 2.

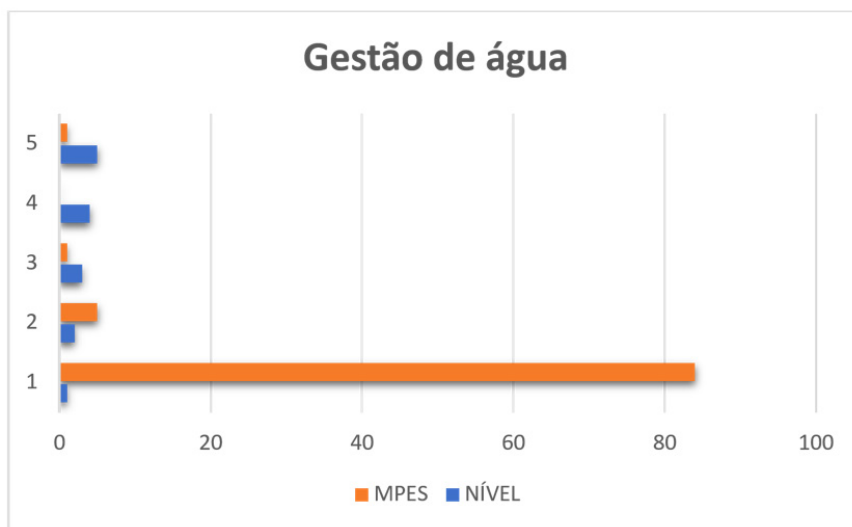
Gráfico 2: Percentual do nível das empresas no tema gestão de energia.



Ao analisar esse tema, foi possível observar que cerca de 53 empresas estão no nível 1, ou seja, não realizaram nenhuma ação voltada para a redução do consumo de energia nos últimos meses. Ao explorar as evidências resultantes dos outros níveis, foi constatado que a maior parte das respostas se baseiam em redução do uso de alguns equipamentos, principalmente condicionadores de ar, luzes e alguns eletroeletrônicos. O fator diferencial entre elas é a adoção de metas para a redução, e seu monitoramento. Grande parte utiliza como indicador de mensuração o valor pago na conta de energia, o que justifica a implantação de energia solar ter sido citada em algumas respostas. Esse fator tem conexão à motivação para a adoção de práticas sustentáveis por pequenas e médias empresas, que de acordo com a literatura, estão relacionadas à redução de custos (BATTISTI; PERRY, 2011).

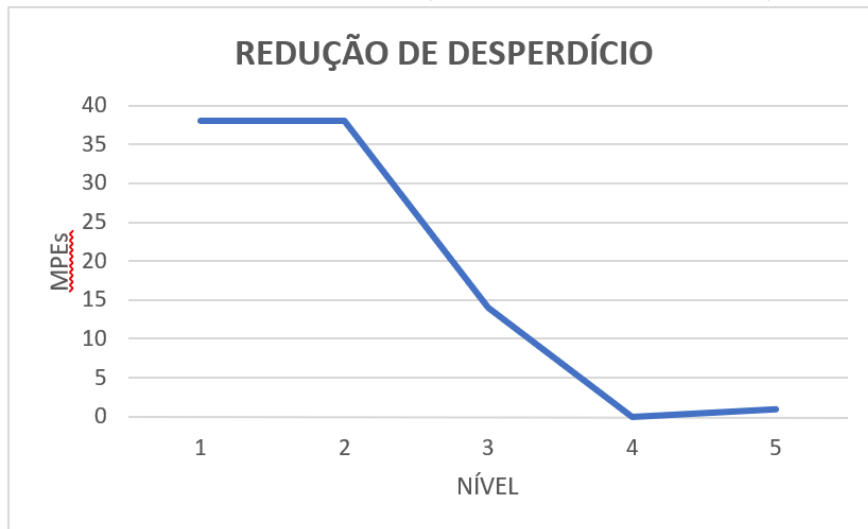
Entretanto, nem sempre a implementação dessas condutas sustentáveis está relacionada com a preocupação com o meio ambiente, como foi verificado no tema “gestão de água”.

Gráfico 3: classificação do nível das empresas no tema “gestão de água”.



Na gestão de água, observou-se que, 84 das 91 MPEs estudadas estavam no nível 1, e como evidência, a grande parte relatou que pagam a taxa mínima de água, e por isso não adotam nenhuma medida para redução de consumo. Certo que, alguns segmentos não utilizam de forma abrangente esse recurso natural, como é o caso de escritórios em geral, ou até mesmo algumas empresas que não possuem ponto físico, mas, a grande maioria depende da água não apenas para consumo, e sim para a preparação do seu produto, como em restaurantes, padarias e hamburguerias; ou para o uso na prestação do seu serviço, como salões de beleza e afins; e para higienização do ambiente em geral, como hospitais e clínicas. Essa premissa vai ao contrário do que se prega no 6º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS 6), mas especificamente na meta 6.4, que diz que até 2030, os países devem aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores, assegurando retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez.

Gráfico 4: classificação do nível das empresas no tema “redução de desperdício”.



Por fim, a última temática analisada foi a de redução de desperdício dos insumos ou de matérias primas nas empresas, onde foi constatado que 76 empresas estão presentes no nível 1 e 2; 14 empresas no nível 3; nenhuma empresa no nível 4; e apenas 1 empresa no nível 5.

Das evidências relatadas, a grande parte das MPEs relacionam essa prática a gestão de estoque, onde afirmam que realizam promoções para vender peças que estão nas prateleiras a mais tempo, ou produtos próximos da data de validade. Em relação a reutilização, 4 empresas afirmaram que reutilizam as matérias primas provenientes de sobras da produção, ou de produtos com avarias, para fabricar novos itens. Verificou-se entre as justificativas que, algumas empresas se limitam a ações de conscientização da equipe em relação a minimização do consumo de materiais de escritório e itens descartáveis, porém, por não implementarem metas e nem indicadores para mensurar esse desperdício, os colaboradores não executam, e dessa forma não é realizada nenhuma outra prática. É importante ressaltar também que nenhuma das MPEs estudadas citaram que executam alguma ação voltada para desperdício de resíduos orgânicos, mesmo as do segmento alimentício.

Segundo a meta 12.5, do objetivo 12 do Desenvolvimento sustentável da ONU, até 2030, devemos reduzir substancialmente a geração de resí-

duos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso. Nesse parâmetro, os “5 Rs” – reduzir, repensar, recusar, reciclar e reutilizar - seriam alternativas para diminuir tais resíduos, mas que devem ser combinadas com outras estratégias de gestão dos resíduos urbanos (GARCIA et al., 2015).

Diante do exposto nesse tópico, pode-se inferir que as micro e pequenas empresas estudadas apresentam alguns entraves para implementação de práticas sustentáveis, salientando que a descrença dos benefícios que serão obtidos é uma dificuldade rotineira que impede os gerentes/ proprietários de direcionar valores e esforços às questões sustentáveis (JOHNSON; SCHALTEGGER, 2016), por não acreditarem no retorno financeiro e por serem céticos quanto aos benefícios sustentáveis (CONWAY, 2015).

É necessário que os empreendedores entendam que a sustentabilidade não se limita as grandes empresas, e que ao aplicar suas diretrizes, uma série de benefícios será adquirida, como redução de custos, por meio da contenção de gastos; maior visibilidade e competitividade empresarial, atraindo consumidores responsáveis e fortalecendo os valores ambientais em seus colaboradores e consequentemente na sociedade (SANTOS, 2022).

As pequenas empresas não precisam pular para a sustentabilidade, mas sim mergulhar nela, iniciando com pequenos passos fáceis, e deixando decisões mais ambiciosas, serem tomadas à medida que a empresa avança em direção a uma abordagem mais ativa em relação à responsabilidade ambiental (NEWELL, 2010).

5 CONCLUSÃO

Para a construção desse artigo, inicialmente foram levantadas algumas considerações importantes envolvendo a temática sustentabilidade em pequenas empresas. Adiante, foram analisadas as dimensões das práticas sustentáveis de 91 Radares da Inovação, que se trata de uma ferramenta para obtenção do diagnóstico de maturidade empresarial, aplicado aos micros e pequenos empresários participantes do Programa Agentes Locais de Inovação, do SEBRAE, no estado do Piauí.

Nesse viés, evidenciou-se que a maior parte das empresas estudadas não adotam nenhuma prática sustentável nos seus processos ou na produção dos seus produtos, resultando em um baixo nível de responsabilidade ambiental. Também foi possível inferir que o segmento da empresa não

interfere diretamente nessa tomada de decisão, visto que tanto empresas que utilizam mais recursos naturais como aquelas que possuem um consumo inferior, adotam a mesma conduta. A educação ambiental também é uma pauta a ser discutida, pois foi verificado que as MPEs que executavam algum tipo de iniciativa, era em consequência da redução de custos, e não necessariamente em prol ao ambiental ou social. Junto a isso, constatou-se alguns relatos de empresários que não conseguiram implementar ações sustentáveis devido a não execução por parte dos colaboradores.

Através desse estudo, pode ser reforçada a importância de trabalhar o ESG, sigla traduzida para o português como “ambiental, social e governança” junto a esse público, através da implementação de boas práticas de gestão, que além dos benefícios trazidos em consonância aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, ocasionam em uma maior competitividade e visibilidade empresarial, além das vantagens financeiras obtidas. Essas iniciativas precisam de reforços do poder público, através de políticas públicas que possam instituir incentivos as essas empresas.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba, 2008.

BATTISTI, M.; PERRY, M. Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 3, p. 172-185, 2011.

BORGA, F. et al. Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, 2006.

CONWAY, E. Engaging small and medium-sized enterprises (SMEs) in the low carbon agenda. **Energy, Sustainability and Society**, v. 5, n. 32, 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social E Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

ELKINGTON, John. Há 25 anos eu cunhei a frase “triple bottom line”. Veja por que é a hora de repensar isso. **Harvard Business Review**. 25 jun. 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-imgiving-up-on-it?language=pt>. Acesso em: 19 jun. 2023.

GARCIA, M. B. S. *et al.* Resíduos Sólidos: Responsabilidade Compartilhada. **Semioses**, v. 9, p. 77-91, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALEZ, Amelia. Pesquisa diz que só 36% das empresas têm ações sustentáveis concretas. **G1**. 29 set. 2014. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/blog/nova-eticasocial/post/pesquisa-mostra-que-so-36-das-empresas-tem-acoes-sustentaveis-concretas.html>. Acesso em: 27 jun. 2023.

JALES, F.S.; NEUTZLING, M.D.; DIAS, P. G. Motivações e dificuldades para adEloção de práticas sustentáveis nas cadeias de suprimentos do caju: um estudo de multicasos no cenário das pequenas e médias empresas. **Sustentabilidade em debate**, Brasília, v. 13, n.2, p. 96-108, 2022.

JARAMILLO, A. J.; SOSSA, J. W. Z.; MENDONZA, G. L. O. Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development. Literature review. **Bus Strat Environmental**, n. 28, p. 512–524, 2019.

JIM ANDERSÉN, C. J. T. L. Can environmentally oriented CEOs and environmentally friendly suppliers boost the growth of small firms? **Business Strategy and Environment**, v. 29, n. 4, 2019.

JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: how far have we come? **Journal Of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 481505, 2015.

LOUCKS, E. S.; MARTENS, M. L.; CHO, C. H. Engaging small and medium-sized businesses in sustainability. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 1, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Brasília**. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21.html>. Acesso em 16 jun. 2023.

MOURA, Luiz Antônio. **Qualidade e Gestão Ambiental**. São Paulo: Juarez de oliveira LTDA, 2002.

NEWELL, C. Creating Small Business Sustainability Awareness. **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, N. 9; 2010.

SAND, P. H. A Century of Green Lessons: The Contribution of Nature Conservation Regimes to Global Governance. **International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics**, v. 1, 2001.

SANTOS, Ivana Lopes dos. **Manual de práticas sustentáveis aplicáveis em empresas de pequeno porte**. 2022. 65 f. Monografia (Graduação em Engenharia Ambiental) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

SANTOS, José Vinícius; LEISMANN, Edison; JOHANN, Jerry. Sustentabilidade na visão de gestores de micro e pequenas empresas da região oeste do paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.2, p. 17 - 29, 2015.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 1–18, 2006.

SCHALLER, Hanna Assis Bittencourt. **Práticas sustentáveis como fonte de vantagem competitiva nas pequenas empresas brasileiras**. 2019. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

SEBRAE. **Especialistas em pequenos negócios**. Disponível em: <https://>

[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores %2013%2003%2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores%2013%2003%2014.pdf) Acesso em: 18 jun. 2023.

Silva Neto, A. T. da; Teixeira, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Innovation & Management Review**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

VIEIRA, Arley. Sustentabilidade no século XXI: Uma ação social que trará retornos. **Revista CEPPG**, n. 22, p. 171-186, 2010.

WAN, J.S. A Study on the Impact of Consumers' Awareness of ESG Activities in Coffee Shops on Corporate Image and Long-Term Orientation. **Journal of Logistics, Informatics and Service Science**, v. 10, n. 1, p. 169-188, 2023.

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E PARCERIAS PARA AUMENTAR PRESENÇA DE MERCADO

ANDRÉIA DE ARAÚJO FORTES CAVALCANTE

SEÇÃO DE ABERTURA

A empresa Bee Mel comercializa seus produtos naturais desde 1991 com Wener Bastos, o empresário que iniciou suas atividades de apicultor desde 1983. Em 2021 o empresário se aposentou, passando a direção da empresa para sua filha Teresa Raquel, formada em jornalismo, adquiriu experiência na área em convivência com seu pai. A empresa não só trabalha com a produção de mel, mas também com novos produtos derivados do mel.

Entre os anos de 2020 e 2021, a Bee Mel, que já possuía um perfil inovador, implantou novos produtos como velas de cera de abelha, reformulou a imagem das embalagens e desenvolveu novos sachês com tamanho maiores de mel.

No final do ano de 2021, a empresária buscava novas oportunidades para expandir a empresa e aumentar a carteira de clientes, além da necessidade de comercializar seus produtos para fora do estado. Contudo, a empresária não sabia exatamente qual o primeiro passo deveria executar e quais as melhores estratégias para a expansão da empresa.

DILEMA EMPRESARIAL

Em um mundo tão dinâmico, as empresas que não buscam inovar podem ser ultrapassadas pela concorrência. A empresa Bee Mel já possui um

perfil inovador, buscando sempre implantar novos produtos e melhorar os processos internos. O objetivo da empresa ao entrar no programa ALI é aprender a metodologia de levantamento de ideias inovadoras e a testagem e implantação dessas ideias. A empresa priorizou resolver o seguinte dilema: Como resolver a perda de vendas por falta de embalagens adequadas para a comercialização do favo de mel para fora do estado, dificultando o aumento de faturamento?

SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO

O mercado de mel no Brasil e no Mundo

A pandemia do Covid-19 criou um efeito colateral na produção de mel, afetando a produção mundial. Com isso, o mercado mundial passou a valorizar o mel do Brasil, principalmente o piauiense, visto que corresponde a um quarto de toda a exportação do produto. De acordo com Danielle Santoro, da revista Economia Nordestina, os dados do volume de mel produzido no Brasil mostram uma expansão desde 2016, no qual foi produzido 39.722 toneladas do produto. Em 2020 essa produção saltou para 51.557 toneladas.

De acordo com o Atlas da Apicultura no Brasil, elaborado pela Associação Brasileira de Estudos das Abelhas (A.B.E.L.H.A.), os três estados da região sul respondem a 38% da produção total de 2020, sendo a maior parte da produção destinada à exportação. O fator mais expressivo é o aumento do faturamento anual da exportação de mel, saindo de 70,9 milhões de dólares em 2011 para 163,3 milhões de dólares em 2021, praticamente o dobro. O quilo do produto valorizou praticamente 70% no mercado externo.

O mercado de mel no Piauí

O Nordeste é a segunda região do Brasil com maior produção de mel, representando 37,51% do volume produzido, sendo 11% referente à produção do estado do Piauí. A Pesquisa da Pecuária Municipal – PPM 2020, realizada pelo IBGE, demonstrou que os municípios de São Raimundo Nonato e Picos estão entre os dez maiores produtores nacionais. Isso se

deve à produção de mel orgânico, no qual o Piauí (que possui certificação orgânica do produto) destaca-se entre os maiores produtores e exportadores nacionais de mel orgânico.

A Bee Mel comercializa um mel orgânico de alta qualidade, apresentando a trajetória pelo qual o mel passa do campo à mesa. A qualidade do produto é inquestionável sendo avaliado e aprovado pelos clientes consumidores. O desafio então era estruturar a empresa para comercializar seu mel e os quadros de favo para atingir esse mercado em ascensão.

Os Empreendedores

O apicultor Wener Bastos desenvolveu suas atividades de apicultor desde 1983 e toda sua experiência foi fundamental para tornar o que a empresa Bee Mel é hoje.

Desde 1991, o empreendimento Bee Mel vende seus produtos naturais com beneficiamento das floradas nativas do Piauí. A empresa comercializa mel direto do apicultor em embalagens diversas no atacado e varejo, velas com cera de abelha, favo de mel e realiza aluguel de suporte de inox para os favos. A Bee Mel também realiza a retirada sustentável (sem queima) de enxames de abelhas invasoras em Teresina e região (raio de 100km e outras localidades).

A empresária Teresa Raquel, visando aumentar seu conhecimento na área, realizou um curso de *sommelière* em Mel, sendo a primeira *sommelière* de mel do país. Com esse renome, a empresária busca expandir a empresa e aumentar sua carteira de clientes comercializando para outros estados.

SOLUÇÃO DO DILEMA

Como estruturar os processos da empresa para comercializar o favo de mel para fora do estado, visando aumentar o faturamento?

Desenvolvimento de uma embalagem para o favo de mel Solução 1 Área de conhecimento: marketing

A empresa realizou a venda de alguns favos de mel para o comércio de gastronomia *gourmet* em São Paulo. Contudo, de acordo com novas

regulamentações, a empresa não pôde comercializar seu favo para outros estados pelo fato de não possuir uma embalagem que atenda às normas específica para realizar o envio.

Diante do problema enfrentado, a empresa sentiu a necessidade de desenvolver uma embalagem para o favo de mel que atenda às necessidades e exigência do mercado para proporcionar a comercialização *online* do produto.

Para implantar a solução, a empresa realizou a contratação de um projetista para desenvolver o *design* da nova embalagem, seguindo as especificações necessárias. De acordo com a regulamentação, o favo de mel deve ser comercializado em uma embalagem resistente e mergulhado em mel. O projeto da nova embalagem foi desenvolvido, apresentando boas dimensões, uma aparência clara e acabamentos suaves, possui uma alça que facilita o manuseio e foi apontado como material um plástico com boa resistência que seja economicamente viável de ser produzido.

Após o desenvolvimento da embalagem, a empresa buscou outras empresas que pudessem fabricar a embalagem com um bom custo e média quantidade. A empresária entrou em contato com algumas fábricas de embalagens de São Paulo, mas até o presente momento ainda não fechou o contrato para início da produção pois a quantidade mínima exigida pelas empresas ainda é elevada.

Enquanto a nova embalagem ainda não foi confeccionada, a empresa implantou um novo pote de vidro de 750g para envio do favo. É uma embalagem mais cara, mas está suprimindo a demanda da empresa. Além do pote de vidro, a empresa também comercializa o quadro do favo de mel de aproximadamente 1,8kg, é uma estrutura de madeira que mantém o favo no formato que é tirado da colmeia. A empresa também aluga suporte de inox que suporta o favo e serve de decoração em eventos festivos. A empresa recebeu excelentes *Feedbacks* e suas redes sociais tiveram ótimas interações, tendo um aumento de mais de 100% no engajamento do Instagram.

Implantação de um sistema e-commerce e logística

Solução 2

Área de conhecimento: processos

O desenvolvimento do projeto da embalagem é um passo fundamento para iniciar a correta comercialização do favo de mel. Contudo, a empresa precisava desenvolver um sistema e-commerce para realizar a venda e envio dos produtos. Dessa forma, a empresária contratou uma consultoria de e-commerce e planejamento de logística.

Com as orientações recebidas, a empresa estruturou sua plataforma de vendas, planejou e organizou o sistema de envio de seus produtos. A empresa investiu na compra do domínio da empresa, está implantando o sistema para pagamento *online* e implantou um sistema para avaliar e definir a melhor forma de envio baseado no volume e peso do pacote.

A solução ainda está em fase de finalização da implantação, não sendo possível avaliar todos os potenciais resultados esperados. Entretanto, a empresa realiza a venda de diversos produtos online através do *WhatsApp* e *Instagram*, e possui grandes clientes em outros estados (como São Paulo por exemplo). A plataforma do e-commerce irá automatizar esse atendimento, potencializando a viabilidade de extensão do comércio para o exterior.

Desenvolvimento de novos produtos

Solução 3

Área de conhecimento: inovação em produtos

A empresária, durante a participação no programa ALI, desenvolveu parcerias com outras empresas locais. Uma dessas parcerias foi com uma cervejaria no qual ambas trabalharam no desenvolvimento de produtos. O produto desenvolvido foram cervejas artesanais com florada de mel produzida pela Bee Mel

Ao todo, a empresa desenvolveu, nessa parceria, 5 tipos de cervejas com as floradas de oiticida, marmeleiro, faveira, florada mista e jitirana. Além das cervejas, a empresa desenvolveu um hidromel, uma bebida alcoólica à base de seu mel natural. As novas soluções geraram aumento de vendas, e consequentemente a empresa teve que contratar mais uma funcionária e uma diarista.

Com as novas soluções, tanto de novos produtos como a melhoria nos processos, a empresa apresentou, ao final da jornada, um aumento de aproximadamente 47% da sua produtividade.

Implantação de novas estratégias de marketing e apresentação do mapeamento do processo produtivo para certificação da qualidade dos produtos por parte dos clientes

Solução 4

Área de conhecimento: marketing

Com o objetivo de se especializar mais e trazer mais renome para a empresa, em janeiro de 2022 a empresária Teresa Raquel realizou o curso *Honey Sensory Analysis* em Bolonha (Itália), tornando-se a primeira *sommelière* de mel do Brasil. Essa profissionalização é utilizada de forma estratégica as abordagens do marketing, certificando o nível em que a empresa Bee Mel se encontra.

Além disso, Teresa realiza diversas parcerias com outras empresas, participa de programas de televisão para falar sobre sua formação, sobre a empresa e demais projetos que participa. Ela utiliza o conhecido, adquirido no curso em Mídias Sociais Digitais pelo Centro Universitário de Belas Artes de São Paulo (2017), e desenvolve a produção de conteúdo, fotos, assessoria de imprensa e marketing.

Uma das soluções desenvolvidas foi a utilização do mapeamento do processo produtivo como estratégia de marketing, apresentando o quão natural e orgânico são os produtos. Outra solução foi o desenvolvimento das artes dos rótulos dos novos produtos explicando as floradas e suas diferenças e apresentando um QR Code que mostra a origem botânica das floradas e o processo produtivo mencionado.

O resultado das ações fora muito positivo, visto que, de agosto de 2021 a janeiro de 2022, a empresa apresentou um aumento de aproximadamente 70% do faturamento, além disso, recebeu ótimos *feedbacks* dos clientes com relação à qualidade dos produtos e do atendimento prestado.

SEÇÃO FECHAMENTO

A trajetória da empresa no programa ALI foi de grande aprendizado. A empresa continuou a fazer cursos para se especializar ainda mais na área, desenvolveu o marketing da empresa com o objetivo de aumentar a visibilidade da empresa no mercado local além de divulgar sua plataforma para comercialização nacional.

O cenário econômico do mercado de exportação mostra uma grande oportunidade de crescimento para a empresa. A Bee Mel investiu em grandes ações como o e-commerce e lançamento de novos produtos, além do investimento em marketing. Essas ações foram fundamentais para a inserção da empresa no panorama de empresas produtoras de mel que exportam nacionalmente e internacionalmente.

A empresa busca se consolidar no mercado nacional já visando a expansão para o comércio internacional. A empresária Teresa compreende que o comércio exterior é muito vantajoso e que a empresa possui um grande potencial para vislumbrar esse mercado. Por isso, pretende, ao finalizar a solução do desenvolvimento da nova embalagem, poder comercializar o favo de mel para distâncias maiores, seguindo a legislação e mantendo a qualidade do produto.

Participação do SEBRAE e parceiros

Em julho de 2021 a empresa Bee Mel iniciou sua participação no programa Brasil Mais ALI, um projeto com 4 meses de duração que tem como objetivo resolver os problemas das empresas com soluções inovadoras para aumentar sua produtividade e/ou reduzir custos.

No projeto ALI, durante seu ciclo de quatro meses, são implantados diagnósticos de análises de maturidade e ferramentas de levantamento de problemas e de oportunidades de soluções inovadoras. Essa metodologia proporciona analisar alguns aspectos das empresas, como cultura organi-

zacional, gestão financeira e de processos, características inovadoras, entre outros, além de realizar um levantamento de oportunidades para inovação e aumento de produtividade.

O projeto ALI tem como objetivo a aplicação de soluções para melhoria da gestão, inovação em processos e redução de desperdícios. Toda essa atuação visando o aumento da competitividade e produtividade com incentivo a melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto.

Todas as ações de inovação implantadas pela empresa foram aplicadas utilizando a metodologia ALI, sendo mapeado os problemas e apontadas as melhores soluções. As consultorias de e-commerce e logística, adquiridas com subsídio SEBRAE, foram fundamentais para estruturar a empresa nesse novo cenário.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais os diferenciais das soluções implantadas?
2. Qual o principal desafio na implantação do e-commerce?
3. Quais as principais dificuldades no desenvolvimento dos novos produtos?
4. Quais os principais benefícios com as soluções implantadas?
5. Quais as ferramentas mais importantes para o sucesso das soluções?

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: INOVANDO ATRAVÉS DAS FERRAMENTAS DIGITAIS

CÁSSIO RIBEIRO TATAIA

1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica tem redefinido o panorama empresarial global, e as Micro e Pequenas Empresas (MPE) emergem como agentes fundamentais na economia contemporânea. Em meio a esse cenário dinâmico, a adoção de ferramentas digitais tornou-se imperativa para as MPE não apenas sobreviverem, mas prosperarem. Logo, a transformação digital é a grande responsável pela implementação de novas ferramentas para que as empresas se desenvolvam cada vez mais e atinjam os seus objetos de negócios.

Nesse contexto, as MPE, por serem responsáveis por movimentar uma parcela significativa da economia do país e geração de empregos, enfrentam desafios diante dessas mudanças, sendo importantes no desenvolvimento econômico local e nacional. São responsáveis pela geração de empregos e contribuem para a inovação e dinamismo em seus respectivos mercados. Porém, enfrentam desafios, sobretudo no que tange à adoção e integração de novas tecnologias, considerando sua escala, recursos limitados e, muitas vezes, falta de expertise técnica.

O conceito de transformação digital, amplamente difundido, é multi-dimensional, ou seja, abrange além da implementação de tecnologias para melhorar a operacionalidade, gerar modelos de negócios inovadores, assim como enriquecer a experiência do cliente. Isso implica uma mudança profunda na cultura e estratégia das empresas, valorizando a adaptabilidade, a

aprendizagem contínua e um foco no cliente. Venturelli (2023) entende a transformação digital como a aplicação das tecnologias digitais que impactam em toda cadeia de valor, seja na tecnologia, processos e pessoas. Para o autor, as dimensões, como assim ele denomina (tecnologia, processos e pessoas), devem se orientar pelo uso da digitalização das operações, ou seja, pela Internet das Coisas (IoT), pelo uso da computação em nuvem, a utilização da Inteligência Artificial para as tomadas de decisões, além do uso de tecnologias habilitadoras que possam ajudar no crescimento da empresa. (VENTURELLI, 2023).

A transformação digital consiste na adoção de tecnologias que simplificam a vida do usuário, tais como a internet, as mídias sociais, tablets e smartphones. Essas tecnologias tornaram o mundo do trabalho muito mais virtual, possibilitando que o usuário se comande nas condições do ambiente de trabalho. Além disso, essas ferramentas permitem que os clientes tenham acesso às informações necessárias para a compra, acelerando o processo de negócios.

Para as MPE, a digitalização traz uma série de oportunidades e desafios: expandir seus horizontes de mercado, aumentar sua eficiência e torná-los mais responsivos às demandas. No entanto, a complexidade técnica e os custos de implementação são barreiras a serem consideradas. Diversas tecnologias promovem essa transformação digital, sendo algumas especialmente relevantes. A Computação em Nuvem, a Internet das Coisas, Dispositivos Móveis e Inteligência Artificial são exemplos de tecnologias que podem ser altamente benéficas. A transformação digital, segundo Venturelli (2023), abrange a introdução de tecnologias digitais para melhorar a operacionalidade das empresas, gerando modelos de negócios inovadores, além de enriquecer a experiência do cliente.

Entre outras ferramentas que poderiam auxiliar nas MPE, destacam-se a gestão de processos, a automação da rotina empresarial, a enorme variedade de softwares de gestão de gerenciamento, o uso de TABLET e ações de marketing digital. Podem-se enumerar ainda a administração de histórico de vendas, a identificação dos consumidores potenciais, otimização de custos, a gestão de colaboradores, otimização do time de vendas, a implementação de sistemas de informações e gestão de risco. Segundo Venturelli (2023), as MPE podem contribuir significativamente para a economia do país se olharem para o mundo digital como um ambiente em que especia-

listas em possibilidades de segurança, dados, funcionalidades e comunicação possam contribuir como parceiros para o seu desenvolvimento.

Na era digital, a velocidade das mudanças tecnológicas é notável, influenciando diretamente a forma como as empresas operam. Para as MPE, que muitas vezes enfrentam recursos limitados, a eficácia na adoção e utilização de ferramentas digitais torna-se crucial. A literatura destaca a relevância dessas ferramentas como catalisadores de inovação para superar barreiras tradicionais e promover o crescimento sustentável (SCHALLMO, W. & BOARDMAN, 2017; DWIVEDI et al., 2019).

As MPE enfrentam uma série de desafios, desde restrições financeiras até a necessidade de se manterem atualizadas em um ambiente de negócios em constante transformação. No entanto, as ferramentas digitais oferecem não apenas soluções para esses desafios, mas também criam oportunidades inexploradas, permitindo que as MPE alcancem eficiência operacional, melhorem a experiência do cliente e acessem novos mercados (TALLON, Q. & COLTMAN, 2019).

À medida que as MPE reconhecem a necessidade de incorporar ferramentas digitais, a abordagem na implementação dessas tecnologias varia. Algumas empresas optam por soluções personalizadas, enquanto outras adotam tecnologias prontas para uso. A literatura destaca a importância de uma abordagem estratégica e adaptativa, alinhando as ferramentas digitais aos objetivos específicos de inovação de cada MPE (BHARADWAJ ET AL., 2013; VIAL, 2019).

Este artigo analisou o papel das ferramentas digitais no processo de inovação desses empreendedores, traçando o panorama de aplicação dessas ferramentas, examinando como essas tecnologias desempenham um papel vital na transformação e sustentabilidade desses empreendimentos. A compreensão desse fenômeno não apenas ilumina os desafios enfrentados pelas MPE, mas também destaca as oportunidades únicas que a revolução digital oferece para promover a inovação em escalas anteriormente inimagináveis.

1.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Realizar, através de uma revisão de literatura, a análise de como as ferramentas digitais podem ajudar micro e pequenas empresas a aumentar a inovação e o desenvolvimento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar como as ferramentas digitais podem ajudar a aumentar a inovação e o desenvolvimento das MPE;
- Realizar um estudo sobre as ferramentas digitais disponíveis para micro e pequenas empresas;
- Analisar os benefícios e desafios da adoção de ferramentas digitais por micro e pequenas empresas;

1.2 JUSTIFICATIVA

O uso das ferramentas digitais para a inovação e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas é um tópico de muita relevância no cenário econômico atual. O tema é extremamente significativo para o desenvolvimento econômico e para o aumento do empreendedorismo no país.

A pesquisa abordou o uso das ferramentas digitais na gestão das micro e pequenas empresas, que são responsáveis por grande parte do produto interno bruto do país. O objetivo principal é compreender como as ferramentas digitais podem contribuir para a inovação, o crescimento e o desenvolvimento dessas empresas, oferecendo soluções que auxiliem na gestão eficaz das organizações. Além disso, a pesquisa também ressaltou os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas para aproveitar o uso das ferramentas digitais e as estratégias que elas podem adotar para superar esses desafios. O presente trabalho é relevante para a divulgação do conhecimento, além de contribuir para que essas empresas possam reconhecer o potencial do uso de ferramentas digitais para a inovação, o crescimento e o desenvolvimento de seus negócios.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica como bibliográfica pois permeia a parte teórica que contribui para o embasamento da pesquisa. Nesse enfoque, Gil (2008) destaca a relevância da pesquisa bibliográfica pelo fato de possibilitar a identificação dos dados de forma ampla sendo retirados de fontes primárias que servem como base para o diálogo com os sujeitos. O levantamento bibliográfico, de acordo com Lakatos (2003) possibilita uma visão mais clara do tema estudado oferecendo meios para definir, resolver problemas e explorar novas áreas.

A procura pelas fontes bibliográficas, a verificação da consistência, o estabelecimento das correlações encontradas e fabricação da narrativa em resposta a uma indagação, foram procedimentos seguidos em associação com a interpretação dos resultados das pesquisas utilizadas neste artigo. Portanto, por ter sido os procedimentos metodológicos, a interpretação de pesquisas relacionadas ao tema proposto, esta pesquisa se enquadra como bibliográfica.

Isto posto, no planejamento da pesquisa foi definida como questão norteadora da pesquisa: como o uso das ferramentas digitais contribuem para a inovação e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas? A partir disso, utilizou-se como base de dados o Google Scholar, Scielo, Portal de Periódicos da CAPES e dados do site do SEBRAE, tanto em português quanto inglês, destacando-se os seguintes descritores: transformação digital, micro e pequenas empresas, digitalização dos negócios, ferramentas digitais, inovação, com filtro dos anos 2010 a 2023. A pesquisa foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2023. Como critério de inclusão foram utilizados estudos relacionados aos usos das ferramentas digitais e suas contribuições para a inovação e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, em português e inglês. E de exclusão, artigos repetidos e trabalhos que não contemplavam o objetivo.

Esta metodologia atuou como a força indutora a presença dos pressupostos conceituais e práticos de implantação da tecnologia da informação num ambiente já permeado por uma cultura organizacional, normalmente resistente à presença do novo e da mudança.

3 RESULTADOS

Encontrou-se 20 artigos, dos quais foram selecionados 13. Através da análise dos mesmos foi desenvolvido três resultados para esta pesquisa: o primeiro, intitulado ferramentas digitais e inovação para micro e pequenas empresas, foi abordado sobre os tipos e diferentes usos das ferramentas digitais no universo das micro e pequenas empresas e suas possibilidades de gerar inovação nestes espaços; o segundo, que possui o título benefícios da adoção de ferramentas digitais por micro e pequenas empresas, o foco da discussão foi sobre a importância e vantagens, implementação, sucesso ou fracasso e custos x qualidade e necessidade; e por fim, o terceiro, cujo tema é desafios da adoção de ferramentas digitais por micro e pequenas empresa, foi observado a capacidade das empresas na adoção das ferramentas de inovação como pilar para alcançar o diferencial estratégico representando a síntese final desta pesquisa.

3.1 FERRAMENTAS DIGITAIS E INOVAÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) constituem uma parte de suma importância da economia global, desempenhando um papel fundamental na geração de empregos e na promoção do desenvolvimento econômico. Respondem uma significativa parte do mercado em que as empresas de grande porte não têm como atender, possuindo características como: facilidade de constituição e acesso no mercado, não exigem grandes quantidades de capital inicial, flexibilidade de gestão e produção, baixas exigências legais e comerciais, quando confrontado a uma sociedade anônima, entre outras (SOUZA & MOISÉS, 2017).

Segundo Ferreira (2011) apud Souza & Moisés (2017), no Brasil as MPE, formais e informais, são negócios que respondem por mais da metade das ocupações do setor privado:

[...] as atividades típicas de micro e pequenas empresas matem cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59 por cento das pessoas no Brasil, incluindo neste cálculo empregados e empresários de micro e pequenas empresas e os “conta própria” (indivíduos que pos-

suem seu próprio negócio, mas não tem empregados) (FERREIRA, 2011, p. 867 – 868).

Para Ferreira et al (2011) apud Souza & Moisés (2017), as MPE produzem para o país mais emprego e renda, devido a esse motivo é importante que se dê mais atenção a estas empresas, fazendo o possível para que elas permaneçam vivas.

Segundo dados do SEBRAE (2011), as micro e pequenas empresas nos últimos anos aumentaram suas vendas em 44,7%, sendo que as pequenas 22 registraram crescimento de 74,77%. Caracterizando assim, que as micro e pequenas empresas vem sendo o combustível para o desenvolvimento do capital financeiro brasileiro, em virtude de sua abrangência e desenvolvimento econômico onde se concentram. De acordo também com dados divulgados pelo SEBRAE (2011), a região em que mais se encontram as micro e pequenas empresas é na região sudeste do país com 40% e a região sul logo em seguida, mostrando a sua importância para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional, contribuindo na geração de empregos, que não são absorvidas pela médias e grandes empresas.

Dados da literatura especializada neste tema demonstram que entre os anos de 1960 e 1990, a internet nasceu de um experimento único que serviria para conectar algumas cidades nos Estados Unidos, expandindo-se para uma rede global que conectou milhões de computadores. O sistema mundial que compreende a internet possui um papel importante em desenvolver e popularizar a tecnologia de rede, de forma que trouxe os computadores ao centro de um novo meio de comunicação (ABBATE, 2000). Assim, a internet possibilitou o acesso de muitos indivíduos a várias atividades. Em contraste com outros tipos de trocas sociais, a internet é rápida, eficiente e direta, de modo que ações mínimas são necessárias para atingir os objetivos estabelecidos (SILVA NETO, 2012). Segundo o mesmo autor, na última década, houve um desenvolvimento significativo no campo da digitalização, o que trouxe mudanças para o ecossistema global, incluindo um grande aumento no volume de informações transmitidas e consumidas, inovações nos setores de comunicação e telecomunicações, bem como integração das tecnologias da internet na vida da maioria da população mundial.

A literatura revela que Patel e McCarthy, no ano 2000, foram os primeiros autores a utilizarem o termo “transformação digital”. Desde então, ao longo dos anos, outros autores, nacionais e internacionais, também passaram a estudar o tema e a discutir definições para esse termo e suas possíveis aplicações na sociedade. Sacilotti (2011), destaca os seguintes autores: Westerman et al. (2011) - uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance das empresas; Ebert & Duarte (2018) - está relacionada à adoção de tecnologias disruptivas com o intuito de aumentar a produtividade, geração de valor e bem estar social; Silva (2018) - está relacionada à agilidade exponencial e às mudanças disruptivas que têm sido implementadas na sociedade, estimuladas pela célere adoção de tecnologia. Então, é possível caracterizar a transformação digital como um processo que possui abrangência, velocidade e modificação quanto à forma do consumo de bens para uso de serviços, por meio do mundo digital, ocasionando uma transformação na sociedade.

Diante da era digital, as MPE enfrentam tanto desafios quanto oportunidades na busca pela inovação. O uso estratégico de ferramentas digitais emerge como um diferencial para a transformação e o crescimento sustentável desses empreendimentos. A crescente digitalização do cenário empresarial global redefine a forma como as MPE operam e inovam. Nesse contexto, ferramentas digitais emergem como facilitadoras essenciais para a capacitação dessas empresas, proporcionando não apenas eficiência operacional, mas também um caminho promissor para a inovação e a competitividade sustentável.

A transformação digital se tornou uma imperativa para as MPE que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de negócios dinâmico. Softwares de gestão empresarial, automação de processos e plataformas de comércio eletrônico são exemplos de ferramentas digitais que promovem uma eficiência operacional notável, permitindo que MPE otimizem suas operações e se concentrem em estratégias de crescimento (SCHALLMO et al., 2017).

Contudo, o impacto transcende a simples automação de processos. A digitalização cria oportunidades para a expansão de fronteiras, superando as limitações geográficas tradicionais. Plataformas online e redes sociais proporcionam às MPE um alcance global, permitindo que alcancem novos

mercados e construam relacionamentos com clientes além de suas localidades físicas (TALLON et al., 2019).

Para Bharadwaj et al. (2013), a personalização da experiência do cliente, alimentada por ferramentas digitais como sistemas de CRM e análise de dados, emerge como um diferencial competitivo crucial. Compreender as preferências individuais dos clientes permite que as MPE ofereçam produtos e serviços mais alinhados às suas necessidades, fortalecendo a fidelidade do cliente e construindo uma reputação sólida no mercado. A colaboração e inovação coletiva também são catalisadas pela digitalização. Plataformas de compartilhamento de conhecimento e redes colaborativas possibilitam que as MPE se conectem a outras empresas, estimulando a troca de ideias e recursos. Essa colaboração não apenas impulsiona a inovação, mas também cria um ambiente onde empresas menores podem aprender com os sucessos e desafios umas das outras (VIAL, 2019).

As ferramentas digitais, como softwares de gestão empresarial, automação de processos e plataformas colaborativas, têm o potencial de aprimorar significativamente a eficiência operacional nas MPE (SCHALLMO et al., 2017). A automação de tarefas rotineiras não apenas libera recursos humanos para atividades mais estratégicas, mas também reduz erros e aumenta a produtividade. Possibilitam uma abordagem mais personalizada na interação com os clientes. Sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) e análise de dados permitem que as MPE compreendam melhor as necessidades individuais dos clientes, oferecendo produtos e serviços adaptados, resultando em uma experiência mais satisfatória (BHARADWAJ et al., 2013). Facilitam a colaboração entre as MPE e outras organizações, promovendo a inovação através do compartilhamento de conhecimento e recursos. A participação em redes digitais pode catalisar a co-criação e o desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras (VIAL, 2019).

Logo, as ferramentas digitais oferecem às MPE um vasto arsenal para enfrentar os desafios do ambiente empresarial moderno. A eficiência operacional, expansão de fronteiras, personalização do atendimento ao cliente e a capacidade de colaboração inovadora são aspectos fundamentais dessa transformação. Ao adotar uma mentalidade digital, as MPE podem não apenas competir, mas prosperar, contribuindo significativamente para a inovação e o desenvolvimento econômico sustentável. O advento da era digital

facilita a expansão das fronteiras das MPE, permitindo o acesso a novos mercados e clientes. Plataformas de comércio eletrônico, redes sociais e marketing digital proporcionam canais eficazes para a promoção de produtos e serviços, ampliando o alcance das MPE além das fronteiras geográficas tradicionais (TALLON et al., 2019).

3.2 BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O cenário empresarial contemporâneo testemunha uma revolução impulsionada pela transformação digital, e as Micro e Pequenas Empresas (MPE) estão cada vez mais reconhecendo os benefícios inestimáveis decorrentes da adoção estratégica de ferramentas digitais. Ao transcender as barreiras tradicionais e capacitando essas empresas de maneira sem precedentes, as ferramentas digitais emergem como catalisadoras de eficiência, competitividade e inovação. Este texto explora os benefícios transformadores que a adoção de ferramentas digitais oferece às MPE, proporcionando uma visão abrangente dos impactos positivos que essas tecnologias podem trazer para o ambiente empresarial.

A eficiência operacional é um dos benefícios mais evidentes da adoção de ferramentas digitais por MPE. Softwares de gestão empresarial, automação de processos e ferramentas colaborativas simplificam tarefas rotineiras, otimizando o uso de recursos limitados e permitindo que as equipes se concentrem em atividades estratégicas. Esse ganho em eficiência não apenas melhora a produtividade, mas também contribui para a redução de custos operacionais, um fator crucial para a sustentabilidade financeira das MPE (SCHALLMO et al., 2017).

A expansão de fronteiras é outro benefício significativo proporcionado pelas ferramentas digitais. Plataformas de comércio eletrônico, presença online e estratégias de marketing digital capacitam as MPE a alcançarem novos mercados, ultrapassando as limitações geográficas tradicionais. Esse alcance global não apenas diversifica a base de clientes, mas também fortalece a resiliência das MPE diante de flutuações no mercado local (TALLON et al., 2019).

A personalização da experiência do cliente emerge como um diferencial competitivo crucial, impulsionado pelas ferramentas digitais. Sistemas de

CRM e análise de dados permitem que as MPE compreendam as necessidades individuais dos clientes, oferecendo produtos e serviços adaptados. Essa abordagem personalizada não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também contribui para a construção de relacionamentos duradouros, essenciais em um cenário empresarial cada vez mais orientado pelo cliente (BHARADWAJ et al., 2013).

Além disso, as ferramentas digitais facilitam a inovação nas MPE. Plataformas de colaboração, compartilhamento de conhecimento e redes sociais empresariais estimulam a troca de ideias e experiências, criando um ambiente propício à geração de soluções inovadoras. Essa capacidade de inovar não apenas impulsiona o crescimento, mas também permite que as MPE se destaquem em mercados altamente competitivos (VIAL, 2019). Apesar desses benefícios, a adoção de ferramentas digitais por MPE não está isenta de desafios. Limitações financeiras e resistência à mudança são obstáculos comuns que requerem estratégias adaptativas e investimentos em capacitação. No entanto, superar esses desafios é fundamental para desbloquear o potencial máximo das ferramentas digitais e garantir que MPE estejam bem posicionadas para enfrentar os desafios futuros.

Em conclusão, a adoção de ferramentas digitais por Micro e Pequenas Empresas não é apenas uma opção estratégica, mas uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento sustentável. Os benefícios transformadores, desde a eficiência operacional até a capacidade de inovação, posicionam as MPE na vanguarda da revolução digital. Ao abraçar plenamente essas ferramentas, as MPE não apenas se adaptam às demandas do presente, mas também moldam ativamente o futuro dos negócios em um mundo cada vez mais digital.

3.3. DESAFIOS DA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Apesar dos benefícios, as MPE enfrentam desafios ao adotar ferramentas digitais, especialmente em relação a limitações financeiras e falta de conhecimento técnico. A superação desses desafios requer estratégias adaptativas de implementação e investimentos em treinamento para capacitar as equipes a extrair o máximo das ferramentas disponíveis (SALAMZADEH et al., 2020). Logo, a revolução digital, embora traga inúmeras oportunidades,

apresenta desafios substanciais para as MPE que buscam adotar e integrar eficazmente ferramentas digitais em suas operações. Esses desafios, muitas vezes intrincados, refletem a necessidade de estratégias cuidadosas e investimentos direcionados para que as MPE possam aproveitar ao máximo os benefícios do ambiente digital.

Um dos desafios mais proeminentes enfrentados pelas MPE é a limitação financeira. A aquisição de tecnologias digitais e a implementação de sistemas sofisticados muitas vezes demandam investimentos significativos. Essa barreira financeira pode dificultar o acesso das MPE a ferramentas digitais de última geração, restringindo sua capacidade de competir em um mercado cada vez mais digitalizado (SALAMZADEH et al., 2020).

A falta de conhecimento técnico também figura como um obstáculo crucial. Muitas MPE não têm acesso a especialistas em tecnologia da informação, tornando desafiadora a escolha, implementação e manutenção adequadas de ferramentas digitais. A curva de aprendizado associada à integração dessas tecnologias pode gerar resistência organizacional, uma vez que as MPE enfrentam a necessidade de atualizar as habilidades de sua equipe ou recorrer a consultores externos, muitas vezes onerosos (DWIVEDI et al., 2019).

A resistência à mudança é um fenômeno comum no contexto da adoção de ferramentas digitais. Muitos empresários e colaboradores podem mostrar relutância em abandonar métodos tradicionais e familiarizar-se com novas plataformas digitais. A falta de compreensão sobre os benefícios potenciais dessas ferramentas e a preocupação com a segurança dos dados podem alimentar essa resistência, atrasando a implementação efetiva (MATOOK et al., 2015).

Além disso, a segurança cibernética tornou-se uma preocupação crítica. Com o aumento das ameaças digitais, as MPE são alvos vulneráveis para cibercriminosos. A implementação de medidas robustas de segurança, como firewalls, sistemas de detecção de intrusos e práticas de segurança de dados, é vital. A falta de conscientização sobre essas ameaças e as medidas de segurança necessárias pode expor as MPE a riscos significativos (DWIVEDI et al., 2019).

Outro desafio notável é a rápida obsolescência tecnológica. O ambiente digital está em constante evolução, e as MPE enfrentam o desafio de manter-se atualizadas em um cenário onde novas tecnologias emergem fre-

quentemente. A obsolescência pode resultar em investimentos ineficazes, especialmente para MPE com recursos financeiros limitados (VIAL, 2019).

Para superar esses desafios, é essencial que as MPE adotem abordagens estratégicas. Isso inclui a busca por soluções acessíveis, investimentos em capacitação e treinamento, e a formação de parcerias estratégicas para preencher lacunas de conhecimento técnico. Além disso, a criação de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação contínua é fundamental para superar a resistência à mudança.

A literatura identifica como principais barreiras:

(I) a limitação financeira: Embora o cenário tecnológico tenha democratizado o acesso a diversas ferramentas, muitas soluções ainda exigem um investimento considerável. Para um negócio de pequeno porte, com um capital mais restrito, selecionar a ferramenta digital ainda é um desafio, pois é necessário avaliar o equilíbrio entre o custo e a escalabilidade da solução.

(II) a falta de conhecimento técnico: Sem um conhecimento sólido sobre as possibilidades e potenciais das ferramentas digitais, esses empreendimentos podem tomar decisões que não maximizam os benefícios dessas tecnologias. Nesse sentido, investir em capacitação ou buscar orientação de especialistas se torna uma estratégia valiosa. Por outro lado, em negócios que já possuem uma trajetória estabelecida, a lentidão burocrática pode se tornar um obstáculo. Mudanças significativas, como a adoção de práticas digitais, podem ser vistas com ceticismo ou resistência. Portanto, fomentar uma cultura que valorize a inovação e esclarecer os méritos da digitalização para todos os envolvidos no negócio é fundamental. No vasto universo tecnológico, a escolha e implementação de soluções pode ser uma tarefa assustadora. O mercado oferece uma infinidade de ferramentas e plataformas, e uma escolha precipitada pode levar a ineficiências operacionais. Assim, uma análise cuidadosa, centrada nos objetivos do negócio, é crucial.

(III) a natureza volátil do ambiente digital: O ritmo acelerado de mudanças e inovações pode tornar desafiador para as Micro e Pequenas Empresas manterem-se atualizados e competitivos. Além disso, a migração para ambientes digitais muda a forma como os negócios interagem com seus clientes. Estabelecer uma presença digital sólida e engajar clientes sem o contato direto tradicional exige novas abordagens e estratégias. Além disso, há a preocupação com a segurança dos dados, a proteção de informações é imprescindível e, sem as devidas precauções, as Micro e Pequenas

Empresas podem se tornar alvos fáceis para ameaças virtuais, tornando essencial a adoção de práticas e soluções de segurança robustas.

A limitação financeira é um obstáculo na tomada de decisões empresariais pelo fato de que o empreendedor necessitará priorizar o investimento em ferramentas digitais. A falta de conhecimento técnico dificulta a escolha de melhores soluções. O ambiente digital, por sua vez, volátil e cuja formação é necessária com mudanças diárias, exige o empreendedor adotar uma postura dinâmica e atualizada. Por fim, é preciso ter cuidado com a segurança dos dados e investir em medidas de proteção.

A transformação digital é repleta de oportunidades, como também apresenta obstáculos específicos para as Micro e Pequenas Empresas. No entanto, com reconhecimento, preparação e ações proativas, esses empreendimentos têm a capacidade de navegar nesse cenário e colher os frutos da era digital.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se perceptível na literatura que os desafios da adoção de ferramentas digitais por MPE são multifacetados e exigem uma abordagem holística. Mas, superar esses obstáculos não é apenas uma necessidade, mas uma oportunidade para MPE conquistarem um espaço significativo no cenário digital. A superação desses desafios não apenas fortalece a resiliência das MPE, mas também as posiciona para prosperar em um ambiente empresarial em constante transformação.

Com relação aos problemas ligados estritamente ao mundo digital, dentre as dificuldades que as MPE enfrentam destaca-se a digitalização de processos, falta de equipamentos necessários, insegurança para transações bancárias por meios digitais, oscilações de internet, resistências culturais e falta de conhecimento técnico para realizar certas atividades de cunho digital, bem como a necessidade de assistência técnica e/ou consultoria.

É inquestionável que a disseminação do conhecimento técnico é imprescindível para que os empresários possam compreender o cenário atual e planejem como desejam desenvolver seus negócios para essa demanda do mercado digital.

REFERÊNCIAS

- ABBATE, J. 2000, **Inventing the Internet**. Cambridge, MA, MIT Press.
- BHARADWAJ, A., EL SAWY, O. A., PAVLOU, P. A., & VENKATRAMAN, N. (2013). **Digital business strategy**: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- DWIVEDI, Y. K., HUGHES, D. L., COOMBS, C., CONSTANTIOU, I., DUAN, Y., Edwards, J. S., & UPADHYAY, N. (2019). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. **International Journal of Information Management**, 55, 102211.
- EBERT, C., & DUARTE, C. H. C. (2018). **Digital Transformation**. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MATOOK, S., CUMMINGS, J., & BALA, H. (2015). The impact of enterprise social media use on collaboration and innovation. **Information Systems Journal**, 25(1), 6184.
- SACILOTTI, A. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiáí**, 2011.
- SALAMZADEH, A., WARD, T., O'REILLY, C., & WIENGARTEN, F. (2020). Unlocking the potential of Industry 4.0: A systematic review of critical factors and opportunities. **Technological Forecasting and Social Change**, 155, 120036.
- SCHALLMO, D., WILLIAMS, C., & BOARDMAN, L. (2017). **Digitalization and the 4th Industrial Revolution: Opportunities and Challenges**. In

ISPIM Innovation Symposium.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010-2011.4. ed. São Paulo: DIEESE, 2011.

SILVA NETO, E. M. A aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas. 2012. 35f. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2012.

SOUZA, I. A. P.; MOISES, R.C. O Uso Da Tecnologia Da Informação Como Diferencial Estratégico Nas Micro E Pequenas Empresas. **Monografia** do Curso de Bacharelado em Administração; FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, 2017.

TALLON, P. P., QUEIROZ, M., & COLTMAN, T. (2019). The Information Systems Strategy Triangle 2.0. **Journal of Information Technology**, 34(1), 59-74.

VENTURELLI, M. **Transformação Digital na Indústria: a indústria baseada em dados**. (2023). Disponível em: <https://amz.onl/enOJaNd>.

VIAL, G. (2019). **Strategizing in the digital age: Toward a processual view of strategic experimentation**. Long Range Planning, 52(1), 101857.

A BUSCA POR FERRAMENTAS DIGITAIS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI NO CENTRO SUL DO PIAUÍ

CLEISSON PAULO CORCINO

1 INTRODUÇÃO

A busca por ferramentas digitais por parte das micro e pequenas empresas atendidas pelo projeto ALI no Centro Sul do Piauí é uma questão de suma importância para o desenvolvimento destas empresas e para a economia local. Investimento em tecnologia é fundamental para a competitividade, modernização dos processos e aumento da produtividade. Além disso, as ferramentas digitais permitem a empresas dessas regiões serem mais conectadas aos consumidores, ampliando a sua base de clientes e permitindo que elas possam aproveitar oportunidades de mercado.

Atualmente, a maioria das micro e pequenas empresas no Centro Sul do Piauí ainda não utiliza as ferramentas digitais oferecidas pelo projeto ALI. Assim, é importante examinar os motivos para o uso destes recursos para que as empresas possam ser incentivadas a aproveitar o potencial das ferramentas digitais para o crescimento de seus negócios. Esta pesquisa se concentra na identificação dos principais fatores que influenciam o uso de ferramentas digitais pelas micro e pequenas empresas, bem como nos desafios que elas precisam vencer para utilizar esses recursos.

Um estudo desta natureza é relevante para o Centro Sul do Piauí, pois vai contribuir para a compreensão dos fatores que afetam o uso de ferramentas digitais pelas micro e pequenas empresas da região. Além disso, vai fornecer informações valiosas para aprimorar o desenvolvimento e promover o sucesso destas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A Transformação Digital é o processo de mudança de uma organização para atender às necessidades tecnológicas do mundo moderno. O processo inclui a adoção de novas tecnologias digitais, como computadores, aplicativos e serviços online, para aperfeiçoar a comunicação, a produtividade e a eficiência. O objetivo da Transformação Digital é aumentar a competitividade das empresas, permitindo que elas criem novos produtos e serviços, inovando e aumentando a capacidade de acompanhar o ritmo colocado pela tecnologia (SEBRAE, 2023b).

De acordo com Albertin; De Moura Albertin (2021) transformação digital é o processo de incorporar a tecnologia digital para melhorar ou criar novas maneiras de fazer coisas. É usado para oferecer serviços mais inovadores e criar novos modelos de negócio. Esses novos serviços e modelos de negócio beneficiam não apenas as empresas, mas também a sociedade como um todo.

Para Saraiva e Da Silva (2023) a transformação digital está se tornando um dos pilares mais importantes para os negócios. Ela ajuda a conseguir novos clientes e a manter os antigos. É especialmente importante para os negócios digitais, que crescem rapidamente no Brasil e permitem que as pessoas comprem produtos pela internet. Outro ponto a se destacar é que a transformação digital é importante para que as empresas possam usar novas ferramentas para alcançar seus objetivos. Estas ferramentas ajudam as empresas a crescerem e a melhorarem seus negócios (BARROS, 2023).

A pandemia de COVID-19 deixou claro que a transformação digital é necessária para a maioria das empresas. Esta mudança permite que elas usem a tecnologia para aprimorar e otimizar seus processos internos e interação com seus clientes. É uma jornada para a supremacia digital, envolvendo a criação de novos produtos e serviços orientados para a tecnologia, e para fornecer um atendimento diferenciado e de alta qualidade ao cliente (SARAIVA; SILVA, 2023).

Para Ribeiro (2022) a transformação digital pode se destacar na colaboração e comunicação dentro da estrutura organizacional e nas tecno-

logias. Na empregabilidade, as tecnologias permitem que os trabalhadores tenham uma visão diferente do seu lugar de trabalho, podendo se destacar e se tornar empregados mais qualificados.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E INOVAÇÃO

Para Maia (2012) as micro e pequenas empresas são fundamentais para criar trabalho e renda. Para competir em mercados cada vez mais globais, essas empresas dependem cada vez mais de novas tecnologias e de inventar algo novo para sobreviver e ter sucesso. As MEIs e MPEs são importantes para a economia brasileira porque geram empregos e ajudam a inovar. No entanto, elas precisam superar desafios associados à falta de recursos e conhecimento sobre novas tecnologias (BARROS, 2023) De acordo com o Manual de Oslo:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005).

A inovação torna-se cada vez mais importante para as empresas, pois ela garante que elas sejam mais competitivas e possam obter melhores resultados no mercado. Quanto mais inovações uma empresa consegue trazer para seus produtos e serviços, melhores serão suas chances de se destacar e conseguir bons resultados (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A inovação é fundamental para o sucesso de uma empresa. Ela ajuda a tornar a empresa mais competitiva e produtiva, o que significa que ela pode produzir, vender e ganhar mais dinheiro. Para isso, todas as empresas precisam desenvolver novos produtos, serviços ou processos ou melhorar os já existentes (SEBRAE, 2023a).

A empresa pode começar a inovar a sua própria estrutura interna, procurando produtos e serviços já usados por outras empresas. Se o empresário achar que vale a pena, ele pode investir nesses produtos ou serviços, o que acarretará em inovações para a própria empresa (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Nesse contexto, o projeto ALI na modalidade transformação digital trata da inovação tecnológica que para Plonski (2005) é caracterizada pela presença de mudanças tecnológicas em produtos (bens ou serviços) oferecidos à sociedade, ou na forma pela qual produtos são criados e oferecidos (que é usualmente denominada de inovação no processo).

2.3 O PROJETO ALI

O Sebrae é uma empresa responsável pela promoção ao desenvolvimento de empresas pequenas. Em 2008, criou o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), para trazer o tema da inovação para pequenos empresários em todo o Brasil. O objetivo é ajudar esses empresários a encontrar maneiras criativas de melhorar seu negócio (SEBRAE, 2023a).

Segundo Saraiva e Da Silva (2023) o projeto foi criado com o objetivo de ajudar micro e pequenas empresas a serem mais competitivas. Ele compartilha informações sobre inovação, tecnologia e soluções para empresas de acordo com as suas necessidades, isso ajuda as empresas a melhorar seus produtos e processos, além de encontrar novos mercados.

Atualmente o projeto ALI faz parte do Brasil Mais produtivo, uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Ministério do desenvolvimento, indústria, comércio e serviços. O Brasil Mais Produtivo ajuda as empresas a crescerem oferecendo serviços de alta qualidade para aumentar a produtividade e a transformação digital, especialmente para pequenas empresas. Com todas essas soluções, as empresas podem melhorar seus processos internos e estar em um melhor posicionamento em relação às outras empresas do seu mercado (SEBRAE, 2021).

3 MATERIAL E MÉTODOS

O levantamento das ferramentas digitais mais buscadas pelas empresas se deu através da aplicação da primeira ferramenta da metodologia, o questionário de priorização dos casos de uso. A ferramenta aborda os principais desafios de gestão das micro e pequenas empresas e as suas respectivas importâncias e priorizações (SEBRAE, 2023a).

O questionário é composto por 9 blocos, que são áreas onde é possível realizar intervenções utilizando ferramentas tecnológicas, os chamados casos de uso, são eles: Monitoramento de processos produtivos; Digitalização de processos produtivos; Digitalização de processos administrativos; Enterprise Resource Planning (ERP); Customer Relationship Management (CRM); Precificação; Marketing Digital; E-commerce e Gestão de Pessoas (SEBRAE, 2022).

Como a pesquisa teve o objetivo de ranquear os casos de uso mais priorizados e caracterizar os principais pontos que os empresários levam em consideração para a escolha, a abordagem metodológica é considerada quantitativa e qualitativa. A amostra utilizada foi de 43 empresas de comércio e serviços, atendidos pelo programa ALI no raio de atuação do escritório regional de Picos, centro sul do Piauí.

4 RESULTADOS

Foram consideradas todas as empresas que contrataram ferramentas digitais no três primeiros ciclos do programa ALI, um total de 44, atendidas entre setembro de 2022 e dezembro de 2023, localizadas em 5 municípios da região. A tabela 01 apresenta a distribuição das empresas por município.

Tabela 1 – Tabela 01 - Distribuição das empresas por municípios.

Município	Empresas
Picos	39
Valença do Piauí	1
Simões	2
Santa Cruz do Piauí	1
Pio IX	1
Total	44

Elaborado pelo Autor

Conforme descrito na tabela, 39 das empresas parte da amostra estão localizadas no município de Picos, que é o maior centro econômico da região e onde está localizado o escritório regional do SEBRAE. As outras 5 empresas estão distribuídas entre os municípios de Valença do Piauí, Simões, Santa Cruz do Piauí e Pio IX.

A aplicação do questionário de priorização de casos de uso acontece a partir da atribuição de notas de importância para aspectos de cada caso, gerando um ranking de prioridade ao final, que serve como base para a escolha de cada empresa. Abaixo a tabela 2 apresenta os casos de uso escolhidos pelas empresas selecionadas para o estudo.

Tabela 2: Resultados da priorização dos casos de uso.

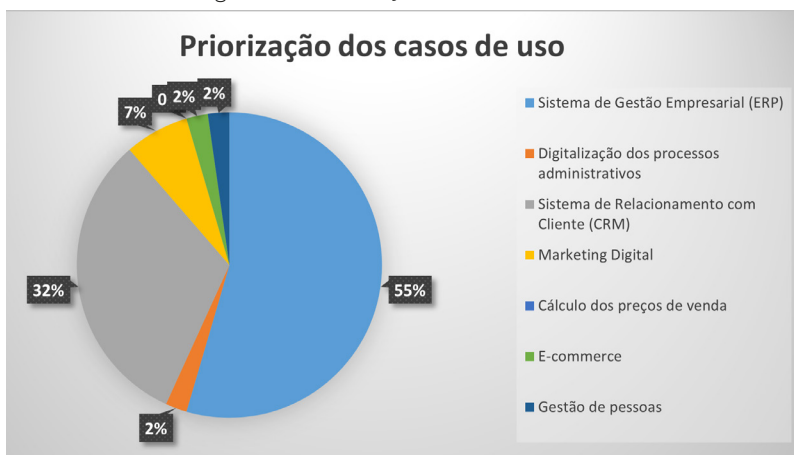
Casos de Uso	
Sistema de Gestão Empresarial (ERP)	24
Digitalização dos processos administrativos	1
Digitalização dos processos produtivos	0
Monitoramento de máquinas	0
Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM)	14
Marketing Digital	3
Cálculo dos preços de venda	0
E-commerce	1
Gestão de pessoas	1
Total	44

Elaborado pelo Autor.

Os sistemas de gestão empresarial foram a escolha predominante das empresas, 24 optaram por digitalizar os seus processos de gestão, 9 empresas priorizaram a melhoria do relacionamento com os clientes, com diferentes abordagens que serão discutidas no decorrer do estudo. Os casos de uso de marketing digital, E-commerce, gestão de pessoas e digitalização dos processos administrativos também aparecem, porém em menor proporção.

Vale destacar também os casos de precificação, monitoramento de máquinas e digitalização dos processos produtivos que não foram utilizados por nenhuma das empresas analisadas. Abaixo a figura 1 apresenta uma representação gráfica dos casos de uso priorizados.

Figura 1 – Priorização dos casos de uso



Elaborada pelo Autor.

O gráfico evidencia a preferência pelos software de gestão e relacionamento com o cliente, apesar de existirem diferentes focos dentro dos casos de uso, os resultados demonstram que há proximidade dos dilemas enfrentados pelas empresas quando o assunto é digitalização.

5 DISCUSSÃO

Com 24 respostas, o ERP (Enterprise Resource Planning) se destaca como o caso de uso mais prevalente. Isso sugere uma clara demanda por soluções abrangentes que integram diferentes aspectos operacionais, como gestão financeira, partindo desde pontos mais básicos como controle de fluxo de caixa, registro de vendas e controle de estoque, que foram os principais pontos de atenção e melhoria, até questões como digitalizar cadastro de clientes, oferecer catalogo digital integrado a gestão de estoque. No caso das empresas do setor de alimentação os ERPs oferecem funcionalidades como site/app de vendas e gestão de delivery, que causaram grande impacto positivo para as empresas.

Os ERP são ferramentas essenciais para os grandes negócios, pois permitem que as organizações mantenham um controle único sobre seus recursos, afetando os processos de negócios, as estratégias operacionais e a competitividade. Os ERP são essenciais para permitir uma gestão integrada

de dados, que possibilite que as organizações atinjam os objetivos de negócios de forma mais eficiente.

Digitalização dos Processos Administrativos e CRM (Customer Relationship Management) com 6 e 9 respostas, respectivamente, indicam um foco significativo na otimização da administração e no aprimoramento do relacionamento com clientes. No caso da digitalização dos processos administrativos o grande objetivo é otimizar a gestão de tarefas e comunicação interna, para obter ganho de eficiência e agilidade no dia a dia.

A digitalização dos processos administrativos é uma tendência expressiva no mundo empresarial, que visa simplificar e agilizar os processos de gestão incumbindo os mesmos a uma interface mais ampla, confiável e eficiente. Neste sentido, a utilização de tecnologias multiplataformas torna-se fundamental, podendo conferir uma melhor disponibilidade de recursos, reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade.

Para os softwares de relacionamento com o cliente há mais de um foco, as ações promocionais e de fidelização são as mais buscadas, com softwares que oferecem gestão de programas de pontuação e cashback, automatizam disparos de campanhas, lembretes e gatilhos para os clientes cadastrados. Outra abordagem diz respeito a automatização de atendimento, através dos chamados chatbots, que melhoram o tempo de resposta e filtragem de demandas, desafogando o atendimento via canais digitais e reduzindo reclamações de clientes. Esses resultados apontam para a busca por eficiência e melhoria nas interações comerciais.

Customer Relationship Management é um pacote de ferramentas que permite que o profissional de vendas responsável pelo relacionamento com os clientes consiga coletar, analisar e controlar informações sobre os clientes, objetivando melhorar o atendimento ao mesmo. As ferramentas de CRM podem ajudar a construir uma estratégia de vendas que seja efetiva e mais duradoura.

Com 3 respostas, o marketing digital mostra algum interesse, embora não seja tão proeminente quanto o ERP. Isso sugere que há espaço para crescimento nessa área, à medida que as empresas reconhecem a importância de estratégias digitais para expansão de mercado e entendem que o marketing digital vai além de realizar posts nas mídias sociais sem qualquer tipo de planejamento e estratégia.

Tanto para empresas como para indivíduos, as redes sociais são um dos meios de comunicação favoritos. Ao mesmo tempo, elas também oferecem a possibilidade de tirar vantagem de marketing digital para atrair novos clientes e melhorar a branding da empresa.

Para começar, é importante conhecer os tipos de conteúdo nas redes sociais que podem ter efeito na comunicação da empresa. Os textos publicados no FB (Facebook), Google+, LinkedIn, Twitter e outras redes sociais costumam concentrar-se em informações essenciais para os usuários. Por isso, é importante fazer publicações que motivem as pessoas a segui-la. Além disso, é importante criar uma estratégia de comunicação para as redes sociais. Aqui, é essencial estabelecer objetivos e objetivos de campanha, saber defender os pontos de vista da empresa, criar conteúdos que sejam interessantes e engajadores.

As áreas com menor ênfase foram Digitalização dos Processos Produtivos, Monitoramento de Máquinas, Cálculo dos Preços de Venda: Com todos registrando 0 respostas, pode-se interpretar que, pelo menos entre os respondentes da pesquisa, essas áreas específicas podem não ser prioridades imediatas. Porém, existem questões a serem consideradas, a amostra não possui pequenas indústrias e/ou empresas com processos produtivos que exijam maquinários avançados.

Para o caso de uso de precificação, existe um ponto a ser destacado, existe um grande interesse das empresas em aperfeiçoar o processo, porém, as empresas acabaram optando por apoio profissional para estruturar os processos de precificação ao invés da contratação de softwares, com isso, esses casos foram direcionados a outros programas do SEBRAE, como as consultorias gerenciais.

E-commerce e gestão de pessoas, com apenas 1 resposta cada, indicam um interesse mais limitado nessas áreas, isso é resultado do contexto específico dos participantes da pesquisa ou da natureza de suas atividades comerciais. No caso do e-commerce devido a necessidade de estruturação e organização que gerir loja física e virtual demanda, com isso, as empresas acabam priorizando outras áreas, para gestão de pessoas o fator determinante é o porte da empresas atendidas, que na sua grande maioria possuem equipes reduzidas.

Apesar do crescimento do setor em geral, as micro e pequenas empresas estão sofrendo com a forte concorrência do e-commerce. Isso por-

que muitas delas não estão preparadas para lidar com ele. Além disso, as empresas que já estão habilitadas a funcionar no e-commerce têm uma vantagem sobre as que ainda não se adiantaram: são mais experientes. Para as micro e pequenas empresas, o e-commerce é uma ótima opção para aumentar o seu faturamento. Mas, antes de começar, é importante se preparar ao máximo. É necessário estar atento às comunidades virtuais, estar sempre atualizado nos serviços oferecidos e saber distinguir os erros nos preparativos do negócio.

Para o caso de uso de gestão de pessoas, a busca foi por softwares para controle de ponto, estes possuem ferramentas diversas para ajudar na gestão de ponto. Alguns permitem gerar relatórios em tempo real, realizar registro de ponto a partir de dispositivos móveis e controle para ponto de colaboradores externos. Alguns software permitem também a gestão de férias. Isso significa que todo o controle e planejamento é facilitado pelas ferramentas. Além disso, os softwares entregam relatórios completos de gestão da equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com um total de 44 respostas, a pesquisa oferece uma visão abrangente do panorama empresarial, fornecendo valiosas percepções sobre as preferências e prioridades das organizações. No entanto, é crucial ter em mente que a representatividade da amostra desempenha um papel fundamental na interpretação dos resultados. A avaliação cuidadosa da extensão em que a amostra reflete o universo total das organizações é essencial para garantir a validade e a aplicabilidade dos dados coletados. Possíveis vieses devem ser identificados e considerados ao generalizar as descobertas para um contexto mais amplo.

A predominância do ERP sugere que muitas organizações valorizam soluções integradas para gerenciamento eficiente. Investir em desenvolvimento e aprimoramento de sistemas ERP pode ser estratégico. A atenção dada ao E-commerce e à Gestão de Pessoas pode sugerir que essas áreas merecem mais destaque em futuras estratégias de desenvolvimento empresarial. É importante reconhecer que a pesquisa pode ter limitações, como viés de seleção dos respondentes. Além disso, a profundidade de cada tópico não é explorada, o que pode fornecer insights mais detalhados.

Ao analisar as áreas com respostas limitadas, como Monitoramento de Máquinas e Cálculo de Preços de Venda, surge a oportunidade de promover a conscientização sobre os benefícios dessas tecnologias menos representadas. Isso sugere a necessidade de educar as empresas sobre como essas soluções podem contribuir para a eficiência operacional e a maximização dos lucros.

É fundamental reconhecer as limitações inerentes à pesquisa, como o possível viés de seleção dos respondentes. A consciência dessas limitações permite uma interpretação mais precisa dos resultados e sugere áreas em que pesquisas futuras podem aprofundar-se para fornecer insights mais detalhados. Explorar a profundidade de cada tópico, mesmo que de maneira mais específica, pode enriquecer ainda mais a compreensão das nuances presentes nas preferências e necessidades das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, p. 26–29, 2021.

BARROS, H. M. Transformação digital para mei, micro e pequenas empresas: O papel das ferramentas digitais para a inovação e o desenvolvimento do negócio. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, p. 4529–4545, 2023.

CARVALHO, H. G. d.; REIS, D. R. d.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. [S.l.]: Aymará Educação, 2011.

MAIA, A. F. d. S. Inovação em micro e pequenas empresas: uma análise do caso brasileiro. **Periódico**, Universidade Federal de Uberlândia, 2012.

OCDE, F. **Manual de Oslo**. 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 29/11/2023.

PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **São Paulo em perspectiva**, SciELO Brasil, v. 19, p. 25–33, 2005.

RIBEIRO, J. P. R. **Os Impactos da transformação digital nas indústrias**

transformadoras: setor do mobiliário. Tese (Doutorado), 2022.

SARAIVA, S. C.; SILVA, R. M. da. Transformação digital e marketing como ferramentas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do litoral norte do estado do rio grande do sul. **REVES-Revista Relações Sociais**, v. 6, p. 16682–01e, 2023.

SEBRAE. **Conheça o Brasil Mais Produtivo**. 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmaisprodutivo>>. Acesso em: 03/12/2023.

SEBRAE. Anexo 3 – questionário “priorização dos casos de uso”. 2022. Acesso em: 27/11/2023.

SEBRAE. Guia unificado. ali transformação digital. **Periódico**, SEBRAE, 2023.

SEBRAE. **Transformação Digital**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_transformacao_digital>. Acesso em: 28/11/2023.

FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O NÍVEL DE MATURIDADE DIGITAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM TERESINA - PI

FERNANDO PEREIRA DOS SANTOS

1 INTRODUÇÃO

Venturelli entende a transformação digital como a aplicação das tecnologias digitais que impactam em toda cadeia de valor, seja na tecnologia, processos e pessoas. Para o autor, as dimensões, como assim ele denomina (tecnologia, processos e pessoas), devem se orientar pelo uso da digitalização das operações. (VENTURELLI, 2023).

Com isso, para manter a competitividade e conquistar e fidelizar clientes, por exemplo, é necessário que a empresa dê prosseguimento e implemente estratégias para a transformação digital, conforme notado nas empresas atendidas na cidade de Teresina - PI, independente do setor.

Tais ações, além de inserirem as empresas no contexto da transformação digital, também as inserem em um ambiente inovador, uma vez que, segundo o Manual de Oslo a implementação ou melhoria de um processo ou novo método organizacional são consideradas inovações, assim criando o rompimento da atual realidade com o passado, constituindo-se num avanço que pode trazer resultados positivos para o progresso da organização. (FINEP; PROJETOS, 1997).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas a Transformação Digital é um processo que conduz a organização a implementar uma estratégia digital de negócios e que - apesar de ocorrer há bastante tempo - acabou ganhando uma nova ressignificação e emergência nos últimos anos, devido à quantidade e à velocidade de inovações abrangidas por tecnologias digitais (SEBRAE, 2023).

A transformação digital, portanto, é um processo central para a instalação de novas tecnologias, melhorias no processo de produção e consumo, incremento da produtividade, precificação dos bens e serviços e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, entre outros aspectos

Esse é um dos motivos pelos quais o SEBRAE oferece apoio aos micro e pequenos negócios, dando suporte e incentivo para criação e desenvolvimento de ações inovadoras através de diversas formas que viabilizem o desenvolvimento dos empreendimentos, bem como metodologias e ferramentas aplicadas.

Dentro dessa perspectiva e escopo, o SEBRAE desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação - ALI Transformação Digital que, de acordo com o Guia Unificado de Metodologia de Atuação para Bolsistas tem por objetivo criar condições e estimular as empresas a viverem um processo de transformação digital, por meio da implementação de soluções que resolvam um problema priorizado, usando ferramentas digitais (SEBRAE, 2021).

Esse projeto visa a melhoria da produtividade da empresa oferecendo acompanhamento de um Agente de Inovação por 6 meses, aplicação de metodologia desenvolvida para tal fim e beneficiando as empresas com subsídio de até R\$ 2.000,00 para contratação de ferramenta tecnológica.

Dessa forma, o presente trabalho apresenta uma análise do impacto da aplicação do checkup digital em diferentes empresas que contrataram ferramentas tecnológicas durante participação no programa, com o objetivo de observar de que maneira o seu uso é importante para o desenvolvimento da empresa e de que forma impacta na transformação digital do negócio.

O trabalho está organizado como segue: a seção 2 trata do referencial teórico com a tratativa sobre Transformação Digital, Programa ALI Transformação Digital e Check-up Digital, previsto na metodologia do Projeto ALI Transformação Digital. A seção 3, refere-se à metodologia utilizada no presente trabalho. Na seção 4, será trabalhada a análise acerca dos quadros de priorização de uso utilizados na metodologia do projeto e

os resultados obtidos. Já na seção 5, serão demonstrados os impactos das ferramentas utilizadas no Programa, sobretudo a priorização dos casos de uso a escolha das ferramentas contratadas. A seção 6 é voltada para as experiências e aprendizados do pesquisador e finalmente, na seção 7, serão abordadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

De acordo com MIT TECHNOLOGY REVIEW no final dos últimos dois anos, a tecnologia tem sido uma ferramenta bastante presente nas discussões sobre o desenvolvimento e sobrevivência das empresas em que atuam. As rotinas de trabalho foram influenciadas pela nova realidade as quais, por sua vez, foram responsáveis pelo crescimento nos negócios. Além disso, as novas tecnologias influenciaram e continuam influenciando a adaptação das empresas a esse novo cenário como, por exemplo, ensino à distância que foi potencializado pela pandemia do COVID-19, trabalho home office, aumento de compras online, entre outros (TEIXEIRA, 2021)

De acordo com SAMARTINHO, JOÃO E BARRADAS, CLÁUDIO, o longo da pandemia, as indústrias e organizações se viram diante de uma nova realidade para a qual a maioria não estava devidamente preparada, impondo desafios significativos, obrigando-as a buscar abordagens alternativas para manter suas atividades. Nesse processo, houve uma necessidade premente de reconfigurar modelos de negócios, reformular processos e adotar novas tecnologias para sustentar operações comerciais, colaboração e teletrabalho. (SAMARTINHO; BARRADAS, 2020)

De maneira notável, em questão de dias ou semanas, as organizações conseguiram se adaptar em várias dimensões, desde a gestão de negócios até a administração de instalações e recursos humanos, com isso a contratação de ferramentas digitais foi essencial para melhoria e adaptação nos processos internos das empresas e alcance de resultados.

Um exemplo foram as instituições de ensino que sentiram a urgência de acelerar seus planos de transformação digital, como destaca Samartinho e Barradas (2020), em alguns casos, reinventar completamente seus pro-

cessos. Apesar da existência de tecnologias maduras para suportar o ensino a distância, muitas instituições não estavam plenamente preparadas para enfrentar esse formato de ensino. A utilização disseminada de ferramentas colaborativas, videoconferência e sistemas de gestão de conteúdo para respaldar o ensino tornou-se uma prática comum e abrangente em várias instituições, ocasionando uma grande transformação digital. (SAMARTINHO; BARRADAS, 2020)

A transformação digital, como aponta Silva (2022) representa uma evolução constante na sociedade, levando o mercado a buscar constantemente se alinhar a cada novidade ou mudança, mantendo-se em sintonia com as demandas atuais e, sobretudo, com sua clientela. As empresas de menor porte, com uma presença já estabelecida, detêm a capacidade de estreitar os laços com seus clientes, tornando-se mais próximas. Diante desse contexto, enfrentam o desafio crucial de inovar e adaptar-se a diversas transformações digitais. Ao mesmo tempo, busca-se aprimorar processos e otimizar a empresa (SILVA *et al.*, 2022).

A adaptação de empresas tradicionais e conservadoras torna-se um desafio para os pequenos empreendedores, que precisam utilizar recursos muitas vezes limitados e incorporar novos métodos operacionais para fidelizar a clientela e evitar perdas para a concorrência, enfrentar esse desafio implica em uma reestruturação integral, moldada de acordo com a realidade de cada empresa. As micro e pequenas empresas têm se destacado no mercado, ganhando uma parcela crescente devido à sua busca constante por atualização e inovação na abordagem empreendedora.

Atualmente, as empresas contam com ferramentas digitais que desempenham um papel essencial em diversas fases, desde a pesquisa e análise de dados até a tomada de decisões. O uso das tecnologias nas empresas tem crescido por causa do aumento das competências dos funcionários e dos benefícios que proporcionam ao negócio.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, os pequenos e médios empreendedores viram-se obrigados a adaptar-se rapidamente às transformações, especialmente durante a pandemia. Essa necessidade de adaptação persiste no período pós pandêmico, impulsionando-os a digitalizar ainda mais suas operações e processos.

Para compreender o impacto das ferramentas digitais na inovação e no desenvolvimento de negócios, é crucial entender os benefícios que essas

tecnologias proporcionam. Destaca-se, portanto, como essas ferramentas aceleram a inovação, aprimoram a eficiência operacional e contribuem para a melhoria da tomada de decisões.

As ferramentas digitais facilitam a interação entre as empresas e os consumidores, reduzindo significativamente os processos burocráticos e os custos incidentes nas atividades empresariais. Elas ajudam a manter os clientes atualizados sobre os serviços oferecidos e aumentam a produtividade dos colaboradores, permitindo que eles executem conduzemtos produtivos mais eficientes. Além disso, as ferramentas digitais tornam possível acompanhar na real time a qualidade dos produtos e serviços prestados, facilitando a adoção de melhores práticas nos processos de produção e de serviços.

2.2 AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Com base na dinâmica do cenário comercial, nas transformações em curso na sociedade e na imperativa necessidade das empresas de se destacarem em meio a um ambiente volátil e incerto, o SEBRAE concebeu, em 2021, o Programa Agentes Locais de Inovação Transformação Digital. Este programa tem como propósito de melhorar a produtividade das empresas através da implementação de soluções que resolvam um problema priorizado, usando ferramentas digitais. A abordagem adotada consiste em uma metodologia que disponibiliza ferramentas facilitadoras na identificação da maturidade digital do negócio, classificação e priorização dos casos de uso, além de propor as melhores soluções aplicáveis de maneira inovadora aos caso de uso priorizando, tendo como consequência a definição e contratação da melhor ferramenta tecnológica a ser contratada. Isso visa a transformação positiva na realidade empresarial, considerando que muitas enfrentam obstáculos para desenvolver e/ou aprimorar recursos que propiciem um ambiente de transformação digital. Além disso, o programa busca introduzir métodos eficazes para mensurar os resultados obtidos, garantindo a continuidade das ações que guiam a implementação de soluções e a busca por novas abordagens.

De acordo com o guia unificado: A Metodologia de Atuação Para Bolsistas, a metodologia é dividida em 8 etapas, onde a Etapa 0 consiste

em uma oficina coletiva introdutória, que apresenta o projeto em maiores detalhes e confirma o interesse dos empresários, além disso é aplicado o check-up digital para avaliar o grau de maturidade digital do negócio.

A Etapa 1 aborda a identificação e priorização de um desafio, visando à implementação de soluções digitais para elevar o patamar de maturidade digital e a produtividade do negócio. Já na Etapa 2, uma vez identificado e priorizado o desafio, é o momento de explorar o mercado em busca de soluções digitais existentes que atendam às necessidades do empresário. Na Etapa 3, realiza-se uma reunião para conhecer as melhores opções de solução para o caso de uso priorizado e, assim, efetuar a contratação da ferramenta tecnológica.

No próximo estágio, a Etapa 4, foca-se na identificação do indicador a ser acompanhado na metodologia, o payback, que avaliará o retorno sobre o investimento realizado. A Etapa 5 envolve a preparação e ajustes na empresa e nos processos para a implantação da solução contratada. Em seguida, na Etapa 6, inicia-se efetivamente a implantação.

Por fim, na Etapa 7, o passo final da jornada, que ocorre 3 meses após o início do uso da ferramenta, são avaliados os resultados do trabalho realizado (SEBRAE, 2021).

Vale ressaltar que o SEBRAE subsidia, por meio de reembolso, o valor de até R\$ 2.000,00 para as empresas participantes do projeto contratarem a ferramenta tecnológica, incentivando a inovação, a transformação digital e a produtividade nos negócios.

2.3 CHECK-UP DIGITAL

O Check-up digital é um projeto desenvolvido pela Fundación Pais Digital para o Banco Interamericano de Desenvolvimento e adaptado para o Ministério da Economia do Brasil pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI.

De acordo com a ABDI a realização do diagnóstico é baseado em perguntas distribuídas em seis dimensões: tecnologia e habilidades digitais, comunicação e canais de venda, organização e pessoas, estratégia, dados e inteligência analítica e processos, é gerado um relatório completo sobre o contexto atual das tecnologias utilizadas e das habilidades digitais que a empresa possui (ABDI, 2023).

A partir disso é gerado um relatório apontando o grau de maturidade digital da empresa, sendo: inicial, novato, competente e avançado, contendo recomendações personalizadas que visam elevá-lo, onde, no futuro, é possível respondê-lo novamente e comparar os resultados.

Baseado na metodologia do Projeto Agentes Locais de Inovação – Transformação Digital, na etapa 0, há a realização do check-up digital, onde se faz necessário identificar o nível de maturidade digital da empresa antes da aplicação da metodologia para comparar ao final do projeto, pós contratação e utilização da ferramenta identificada, focando na avaliação da elevação do nível de maturidade digital e, conseqüentemente, a produtividade do negócio.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Por se tratar de uma análise comparativa do nível de maturidade digital nas empresas ao longo do projeto, com base no relatório gerado check-up digital e respondido novamente ao término do projeto, a metodologia adotada possui uma abordagem qualitativa e quantitativa. Caracterizada por uma natureza básica e objetivo explicativo, a metodologia busca compreender o impacto da ferramenta tecnológica utilizada no grau de maturidade inicial e final da empresa, assim como os resultados alcançados.

Os dados são coletados por meio do relatório de check-up digital de 10 empresas do projeto, tornando-se uma pesquisa com fonte primária. Além disso, o método adotado pode ser classificado como um procedimento de tratamento experimental.

Com base na explicação da metodologia no tópico 2.2, que discorre sobre o Projeto

ALI - Transformação Digital, foram reunidos os dados necessários para a elaboração deste trabalho.

4 RESULTADOS

No contexto desta pesquisa, foram consideradas 10 empresas que contrataram e implementaram as ferramentas tecnológicas em Teresina - PI e responderam o check-up digital inicial e final. A seguir, o setor de atuação e o porte de cada uma dessas empresas é detalhado no Tabela 1.

Tabela 1: Apresentação das Empresas

EMPRESA	SEGMENTO	PORTE
1	Prestação de serviço	Microempresa
2	Comércio Varejista	Microempresa
3	Comércio Varejista	Microempresa
4	Comércio Varejista	Microempresa
5	Comércio Varejista	Empresa de Pequeno Porte
6	Comércio varejista	Microempresa
7	Comércio varejista	Microempresa
8	Comércio varejista	Microempresa
9	Comércio varejista	Microempresa
10	Atividade médica	Empresa de Pequeno Porte

Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui são apresentadas 10 empresas que preencheram o check-up inicial e final dos ciclos 1 e 2, e acordo com a proposta da metodologia do Projeto ALI - Transformação Digital, totalizando 10. Dentre elas, 8 são categorizadas como Microempresa, ou seja, devem apresentar faturamento anual acima de R\$ 81.000,00 e abaixo de R\$ 360.000,00 e 2 são definidas como Empresa de Pequeno Porte, pois possuem faturamento anual maior que R\$ 360.000,00 e menor que R\$ 4.800.000,00.

Baseado no check-up inicial e nas respostas dos empresários acerca da realidade das empresas, são atribuídos os graus de maturidade digital que variam entre inicial, novato, competente e avançado. A Tabela 02 abaixo mostra o grau de maturidade digital de cada uma delas:

Tabela 2: Maturidade Digital Inicial e Caso de Uso Priorizado

EMPRESA	A MATURIDADE DIGITAL INICIAL	CASO DE USO PRIORIZADO
1	Novato	ERP
2	Novato	Marketing Digital
3	Novato	ERP
4	Novato	Marketing Digital
5	Inicial	Marketing Digital
6	Inicial	Marketing Digital
7	Inicial	Marketing Digital
8	Novato	Relacionamento com cliente
9	Novato	Marketing Digital
10	Novato	Relacionamento com Cliente

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela acima também são apresentados os casos de uso priorizados por cada empresa, baseado nos principais gargalos identificados e que nortearam a decisão da escolha da ferramenta mais adequada a ser implementada na empresa.

Além disso, foram encontrados alguns desafios inerentes ao processo de implementação do software dentro da realidade de cada empresa. A tabela 3 a seguir aponta cada um dos desafios:

Tabela 3: Principais desafios identificados pelos empresários

EMPRESA	PRINCIPAIS DESAFIOS IDENTIFICADOS
1	Concentração de atividades com o proprietário
2	Gestão do tempo para treinamentos
3	Mão-de-obra
4	Concentração de atividades com o proprietário
5	Treinamento e adaptação dos colaboradores
6	Dedicação do empresário por conta do tempo disponível
7	Adaptação às funcionalidades da ferramenta
8	Dedicação do empresário por conta do tempo disponível
9	Adaptação às funcionalidades da ferramenta
10	Treinamento e adaptação dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Os desafios enfrentados pelos empresários foram importantes para ajustes na gestão do negócio e adaptação para o uso da ferramenta, acarretando em organização dos processos e melhoria na gestão do tempo, além de outros benefícios.

Por fim, após uso das ferramentas e finalização da aplicação da metodologia, o check-up digital foi respondido novamente por cada empresa para análise do grau de maturidade do negócio após a contratação da ferramenta. A tabela 04 faz o comparativo do antes e depois referente ao grau de maturidade:

Tabela 4: Grau de maturidade antes e depois

EMPRESA	ANTES	DEPOIS
1	Novato	Novato
2	Novato	Novato
3	Novato	Novato
4	Novato	Novato
5	Inicial	Novato
6	Inicial	Novato
7	Inicial	Inicial
8	Novato	Novato
9	Novato	Novato
10	Novato	Novato

Fonte: Elaborado pelo autor

Das 10 empresas avaliadas, 3 apresentaram mudança no status de grau de maturidade digital e 7 permaneceram com o mesmo status.

Dos dados analisados, observa-se que as empresas que mudaram o status, possuíam o grau de maturidade como inicial e com o uso da ferramenta, mudaram para o grau de novato. Já as outras 7 empresas que possuíam o grau novato, permaneceram com o mesmo.

5 DISCUSSÃO

Nota-se que, apesar da resolução do caso de uso priorizado, se faz importante trabalhar com outras dimensões do negócio visando uma me-

lhoria no contexto geral do grau de maturidade, uma vez que o projeto contempla um caso de uso em específico e, mais precisamente, um aspecto desse caso de uso. Dessa maneira, para avanços nos graus de maturidade de acordo com a metodologia da ABDI, se faz necessário trabalho o escopo da transformação em outras frentes para que o nível de maturidade possa ser elevado, observa-se a importância da adoção contínua e em diferentes setores da empresa para alavancar esse nível.

Os resultados desta pesquisa revelam um panorama intrigante sobre a adoção de ferramentas tecnológicas por pequenas e médias empresas em Teresina - PI. Das 10 empresas analisadas, notou-se que a maioria pertence ao setor de comércio varejista, predominantemente classificadas como microempresas. Esse perfil reflete a busca constante por inovação e eficiência em um mercado competitivo, onde a transformação digital se torna-se uma necessidade imperativa para a sobrevivência e o crescimento empresarial.

O projeto Agentes Locais de Inovação - Transformação Digital revela uma parte de muita importância para a inserção das empresas em um contexto de transformação digital, servindo como catapulta para alavancar a competitividade, inovação e, conseqüentemente, a produtividade do negócio. Além disso, funciona como ação motivadora para a busca contínua por melhorias nos processos e gestão da empresa.

Ao observar os desafios enfrentados durante a implementação das ferramentas, destaca-se a concentração de atividades com os proprietários e a gestão do tempo para treinamentos como obstáculos comuns. Esses desafios, entretanto, proporcionaram ajustes importantes na gestão dos negócios, evidenciando a necessidade de adaptação e organização dos processos internos. A superação desses obstáculos contribuiu não apenas para a eficácia da implementação tecnológica, mas também para a otimização da gestão do tempo e dos recursos disponíveis.

Um aspecto significativo é a mudança no grau de maturidade digital de algumas empresas após a implementação das ferramentas. Enquanto a maioria permaneceu no mesmo status, três empresas que inicialmente apresentavam um grau de maturidade digital inicial evoluíram para o nível de novato. Essa transformação destaca o impacto positivo das ferramentas tecnológicas na capacidade das empresas de responderem e se adaptarem às exigências do ambiente de negócios atual, reforçando a importância da transformação digital como um catalisador para a inovação e

o desenvolvimento empresarial, além disso da forma como o programa ALI - Transformação Digital incide positivamente dentro da realidade das empresas,

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de aprendizagem tem início durante o entendimento e familiarização com a metodologia do programa Agentes Locais de Inovação - Transformação Digital, onde são apresentadas as ferramentas que simplificam a identificação de ferramentas digitais para solucionar as variadas dores e gargalos das empresas. Essa fase é crucial, pois prepara os participantes para a aplicação prática das ferramentas no ambiente de trabalho, permitindo uma compreensão mais profunda de como elas podem ser eficazmente empregadas. No campo, ao interagir diretamente com as empresas, observa-se de maneira concreta como essas ferramentas podem ser utilizadas, enquanto se procura compreender a dinâmica única de cada negócio, mesmo que muitos compartilhem obstáculos semelhantes.

Um dos conhecimentos mais substanciais é a capacidade de identificar os principais casos de uso que têm um impacto considerável, além disso identificar os principais desafios para implementação das ferramentas digitais que vão desde à resistência à mudança, investimento financeiro, integração com outros sistemas existentes, capacitação e treinamento, entre outros. Assim, obtendo meios pelos quais obter resolução de cada desafio e maior usabilidade e impacto dos softwares nos resultados das empresas.

Em resumo, todas as ações direcionadas à transformação digital estão intrinsecamente ligadas à alteração de comportamento, à adaptação a um novo cenário desconhecido, à modificação de processos internos e ao aprimoramento do posicionamento de marketing. Independentemente da complexidade, essa busca por transformação digital já constitui, por si só, uma transformação na realidade da empresa, impulsionando-a para um patamar mais competitivo e adaptado às exigências do mercado em constante evolução.

REFERÊNCIAS

ABDI. **Checkup Digital**. 2023. Disponível em: <<https://checkupdigital.abdi.com.br/#!>>

FINEP, F. d. E.; PROJETOS. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. [s.n.], 1997. 136 p. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibp-cajpcgklcfeindmkaaj/http://s-inova.ucdb.br/wpcontent/uploads/biblioteca/Manual%20de%20Oslo.pdf>>.

SAMARTINHO, J.; BARRADAS, C. A transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. **Revista da UIIPSantarém**, v. 8, p. 1–6, 2020.

SEBRAE. Guia unificado: Metodologia de atuação para bolsistas. 2021.

SEBRAE. **Transformação Digital**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_transformacao_digital>.

SILVA, F. et al. A transformação digital nas pequenas empresas. **Periódico**, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amapá, IFAP, Brasil., 2022.

TEIXEIRA, F. **O Processo de Transformação Digital no Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://anchor.fm/mittechmiscbrasil/episodes/O-processo-de-Transformao-Digital-no-Brasil-e180pm5>>.

VENTURELLI, M. **Transformação Digital na Indústria: a indústria do futuro baseada em dados**. [s.n.], 2023. Disponível em: <<https://amz.onl/enOJaNd>>.

O CUSTO DE OPORTUNIDADE DAS EMPRESAS DESISTENTES DO PROGRAMA ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SUL DO PIAUÍ

JOSÉ LUÍS DA COSTA E SILVA

1 INTRODUÇÃO

As inovações na tecnologia ajudam a modificar todos os aspectos da vida social, como os hábitos de consumo, o comportamento do consumidor e as estratégias e modelos de negócio. Assim, a medida que o tempo passa, a sociedade se transforma e evolui, as organizações também devem acompanhar essa evolução, abandonando o modelo tradicional, convencional e familiar, e ingressando na era digital, em modelos cada vez mais tecnológicos e automatizados.

Nesse cenário não é novidade como a tecnologia digital tem invadido e feito-se presente na sociedade atual. As novas tecnologias, como a internet, os celulares, os computadores e outros equipamentos, estão mudando a forma como as pessoas se relacionam e comunicam. As redes sociais, acesso à informação, comunicação instantânea e outras atividades tem se tornado acessíveis pelos usuários, Communities/microsites, blogs e outros meios (GOMES, 2022).

Com as empresas não é diferente, é necessário compreender os motivos dessa transformação e apostar nos avanços tecnológicos da era digital. Os mecanismos modernos de comunicação geram interação entre pessoas e favorece o fluxo da informação, “indivíduos e organizações podem pro-

duzir e consumir informação de um modo quase instantâneo e a qualquer hora e em qualquer lugar” (GOUVEIA; SILVA, 2020, p.16).

A Digital como cultura é um terreno muito aberto para discussão, especialmente quando se examinam os aspectos relacionados a valores e comportamentos. A prática da transformação digital tem impacto significativo na formação das pessoas, pois auxilia na criação de uma cultura de inclusão global, que favoreça o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais. Os avanços na tecnologia proporcionam acesso às ferramentas necessárias para trabalhar em troca de dados e informações (WHITE, 2017).

Tais ferramentas facilitam a comunicação e aumentam a disponibilidade dos dados. O digital é uma das principais formas de comunicação e interação entre os seres humanos. Ou seja, a tecnologia em si e não as suas práticas em contextos digitais, assim “o digital assume um papel predominante na informação que é processada, armazenada e comunicada” (Gouveia e Silva, 2020, p. 16).

Esse papel da transformação digital e os seus impactos foram acelerados pela pandemia de COVID-19, e hoje podem ser visualizados com mais facilidades, sejam por atividades online ou remotas, bem como as principais ferramentas de automação e gestão. Embora os negócios tradicionais continuem a predominar, a digitalização de diversos negócios acelerou em aproximadamente cinco anos, o que favoreceu aumentos no fluxo de negócios e aumentou a competitividade (BAIG *et al.*, 2020).

As companhias de todos os portes e setores precisaram abruptamente se adaptar às três mudanças estruturais significativas: o comportamento dos clientes, a reorganização da relação oferta-procura de forma pouco previsível, e a adoção do trabalho remoto. As mudanças estruturais geraram transformações significativas na forma como as companhias atendem seus clientes, administram seus negócios, e lidam com as necessidades da demanda. Essas transformações foram causadas pelo comportamento dos clientes, pela reorganização da economia mundial (oferta-procura), e pela adoção do trabalho remoto (Baig *et al.*, 2020).

A Transformação Digital representa uma nova forma de se relacionar com as outras pessoas, dos produtos/serviços/negócios ao próprio cotidiano. Essa nova etapa da humanidade é influenciada por tecnologias digitais, que promovem um novo movimento comunicacional, econômico e cultu-

ral. A Transformação Digital não é um projeto, é um modo permanente de trabalhar, pensar e agir que busca explorar tecnologias digitais para criar melhores experiências (CALADO; SOUZA, 2020).

O Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) de transformação digital do Sebrae é uma iniciativa que visa auxiliar micro e pequenas empresas na adoção de soluções tecnológicas e estratégias digitais para melhorar sua gestão, processos e competitividade. Os Agentes Locais de Inovação são profissionais capacitados que prestam acompanhamento gratuito e personalizado às empresas participantes, auxiliando-as no processo de transformação digital. É uma oportunidade incrível para as empresas se adaptarem às demandas do mercado atual (SEBRAE, 2023).

As empresas interessadas em participar do programa ALI do Sebrae passam por um processo de seleção, onde são avaliados critérios como porte da empresa, potencial de inovação, disponibilidade para implementar mudanças e comprometimento com o projeto. Após a seleção, as empresas selecionadas recebem o acompanhamento dos agentes locais de inovação, que fornecem orientação e suporte personalizados durante um determinado período.

Contudo, muitas empresas desistem após iniciar o processo por inúmeros fatores. Nesse cenário é válido conhecer um termo da economia denominado custo de oportunidade. O custo de oportunidade refere-se aos benefícios perdidos ao escolher uma alternativa em detrimento de outra. No contexto do programa ALI Transformação Digital, empresas participantes podem ter benefícios como capacitação e acesso a recursos, enquanto empresas desistentes perdem essas oportunidades.

No sul do Estado do Piauí, há empresas de diversos seguimentos, atendidas pelo Programa ALI de Transformação Digital. São empresas preocupadas em conhecer e adquirir novas tecnologias e ferramentas para assegurar a produtividade e competitividade no mercado. Diante dessa perspectiva, chama-se atenção para o número de empresas que após aderirem ao programa, em algum etapa veem a desistir, mesmo com todas as condições favoráveis e as garantias necessárias dadas pelo Sebrae-PI. Assim, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: quais os benefícios adquiridos pelas empresas que cumpriram a metodologia do Programa ALI Transformação Digital, e o que deixaram de adquirir as empresas desistentes?

O Programa ALI Transformação Digital tem sido uma importante iniciativa para o desenvolvimento de negócios locais no Sul do Piauí, oferecendo capacitação, consultoria e acesso a subsídios financeiros a micro e pequenas empresas, que recebem um reembolso de até R\$2000,00, pelo investimento em ferramentas digitais. No entanto, mesmo com todas as vantagens, algumas empresas ainda optam por desistirem do programa. Neste sentido, o presente trabalho pretende contribuir para a compreensão do custo de oportunidade das empresas que optaram por não concluir o programa, com uma análise comparativa de casos de empresas participantes e desistentes. Esta proposta se justifica, pois, poderá contribuir com o conhecimento sobre as vantagens e desvantagens dos programas de desenvolvimento para as micro e pequenas empresas no Sul do Piauí, podendo ser utilizado como referência para futuros programas de desenvolvimento.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de campo, com abordagem quantitativa e caráter descritivo, com auxílio da revisão de literatura na busca de compreender e posicionar o assunto no contexto escolhido. Aplicou-se um questionário com as empresas para coletas de dados das mesmas. Utilizou-se o check-up digital e o payback, para avaliar o grau de maturidade das empresas (no início e no final). O estudo procura demonstrar os benefícios ganhos e perdidos (custo de oportunidade) das empresas participantes e desistentes do Programa ALI Transformação Digital no sul do Estado Piauí.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A Transformação Digital (TD) é "um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade" (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). A TD tem tido diversas definições em um momento é definida como o uso de novas tecnologias digitais em âmbito individual (celular, IA, computação em nuvem e Internet das coisas). Logo em outro momento é a implementação de ferramentas tecnológicas e sistemas de gestão (RIBEIRO *et al.*, 2023).

A TD proposto pela Lei 14.335/2015 é a adaptação de processos e mecanismos de produção para promover a qualidade, a eficiência, o acesso ao mercado e a inovação nos setores químico, metalúrgico, de embalagem, de viagens, de seguros e de outros. A dinâmica de mudanças tecnológicas, após a Segunda Guerra Mundial, trouxe também vários impactos nos sistemas produtivos. A construção de uma relação eficiente entre tecnologia e processos produtivos permite otimizar a produção e melhorar as possibilidades de negócio do empresário (WARNER; WÄGER, 2019).

A TD consiste num conjunto de inovações tecnológicas que afetam a produção, disseminação, consumo e uso de conhecimento, proporcionando que os mecanismos comandados por computadores assumam um papel cada vez maior na vida social. Ela começa, por exemplo, com a implantação de um sistema de gestão que facilite a organização e a execução de tarefas. O processo se desenvolve, então, fortemente e gradualmente, tendo como ponto culminante a implantação de um sistema que funcione como um todo, chamado de Internet of Things (IOT) (MORAKANYANE; GRACE; O'REILLY, 2018).

Outros autores comentam que a TD não é uma simples substituição do físico pelo digital, ao contrário é um processo de mudança incremental ou disrupção organizacional, que resulta da adoção de tecnologias digitais para um setor e evolui para uma transformação em toda a empresa. Logo que começa o processamento de forma automática das informações, inicia-se a mudança nos processos de produção e fluxos, que favorece a melhoria do desempenho das mesmas (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2016).

A TD traz às organizações mudanças significativas na forma como atuam, comunicam e negociam. Ela envolve a implementação de novas tecnologias em fluxo contínuo, que as tornam capazes de se comunicar mais espontaneamente, competir de maneira mais eficiente e aprender mais rapidamente. É necessário entender isso e colocá-lo em prática (FRANKENBERGER, 2020); (MATT; HESS; BENLIAN, 2015); (PICCININI, 2015). Alguns desses problemas incluem a perda de controle sobre a produção e sobre as operações empresariais, o aumento da ineficiência e da ineficácia, a perda de empregos, a redução da qualidade dos produtos, aumento nos custos de produção, e aumento do segundo mercado informal (BORDELEAU; FELDEN, 2019).

As organizações que almejam a transformação digital também precisam desenvolver capacidades dinâmicas, permitindo integração, desenvolvimento e reconfiguração de competências internas e externas para lidar com ambientes de mudanças. Isso pode ser feito através da capacitação em treinamentos dinâmicos, seleção de ferramentas dinâmicas, demonstração do efeito da dinamização em ambientes de trabalho, análise de problemas e propostas de melhoria contínuas (SILVA; FILHO; NEVES, 2023).

Em resumo, a TD é consequência de inovações, influencia todas as áreas do negócio, não apenas na área da tecnologia, possui finalidade mais estratégica. Ela traz mudanças no ambiente onde as pessoas trabalham e se relacionam, como também na forma como as empresas estão organizadas.

A medida que os sistemas de informação e a ciência da computação evoluem, surgem novas necessidades que criam demandas, produtos e serviços, que faz a TD se ampliar e quebrar paradigmas tecnológicos (WEISS, 2019). A Internet possibilitou a expansão dos negócios por meio digital, visto que não necessitava mais de uma presença física naquele local. Assim, a transferência de serviços, produtos e informações de uma parte do mundo para outra inaugurou a migração de um foco analógico para o digital (MAHRAZ; BENABBOU; BERRADO, 2019).

A tecnologia é um meio que auxilia no contato com o cliente, na experiência dele com a empresa e na excelência da operação. Desse modo, as tecnologias digitais abrem novos olhares para que ocorram mudanças na cultura, nos valores e principalmente na forma de divulgar e adquirir os produtos e os serviços, o que por sua vez configura uma estratégia de mercado (EBERT; DUARTE, 2018). A transformação digital consiste na utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC) para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e ampliar as possibilidades de conexão com as pessoas e o mundo exterior (STEFANINI, 2020). No mundo empresarial, há sistemas automatizados que efetivamente promovem mudanças na essência de como a empresa presta seus serviços ou produz seus produtos. Os sistemas desenvolvidos para esses fins possuem diferentes nomes, mas todos possuem a mesma finalidade: facilitar a operação de um mecanismo produtivo, tornando-a mais eficiente, sem necessariamente reduzir o tempo de dedicação de seus operadores (SALLES, 2021).

Ainda segundo a Stefanini (2020) o processo de informatização é um movimento que remonta aos anos 90, com a democratização da inter-

net, que favoreceu a utilização de computadores pessoais, que em seguida foram sendo substituídos por celulares portáteis. A aplicação de elevada tecnologia e crescente uso de ferramentas (aplicativos e redes sociais) nos modelos de celulares, como a Computação em Nuvem, IoT (Internet of Things, internet das Coisas, em português), tornou informatizado todo o globo. Nesse cenário, a última grande movimentação dos últimos anos, tem ficado a cargo do uso de Inteligência Artificial (IA) para todas as atividades diárias.

2.1.2 INOVAÇÃO

Numa sociedade cada vez mais competitiva, onde as organizações estão interligadas e em incertezas, os estudos indicam que a inovação é um desafio para elas. Essa ligação entre a inovação e o mercado-competitor é visível nos ciclos de inovação cada vez mais rápidos, que promovem novos contextos de consumo e negócios emergentes que aproveitam as tecnologias digitais. Essa interdependência facilita a implementação de novos modelos de negócios que sejam disruptivos, ou seja, descontroem a realidade comum e criam novas frentes de atuação nos negócios (MAGALDI; NETO, 2018; SASMOKO et al., 2019; TERRA, 2018).

A inovação é a resposta adequada ao mundo do que vai surgindo. Ela está nas minas, nos aeroportos, nos sistemas de transporte, nos laboratórios, nos serviços on-line, nos novos materiais, nos novos processos de produção, nos novos serviços prestados ao cliente e nas próprias pessoas. É uma das principais fontes de melhoria permanente para a economia e para a sociedade (OECD, 2018).

Peter Drucker é um autor que define inovação como "a exploração de novas ideias e a transformação delas em valor para a sociedade". A inovação é um termo usado comumente na literatura para descrever o processo de indução de competitividade nas organizações. É uma pessoa ou mecanismo que traz novas idéias, estruturas ou tecnologias para brecar os obstáculos às empresas e aumentar a sua competitividade (OECD, 2018).

A Inovação é um processo que se dissolve dentro do seu próprio contexto e gerando mudanças significativas no mercado de trabalho. Ela é uma espécie de revolução que se instala dentro dos canais habituais de informação, produção e consumo, surpreendendo a todos. A Inovação se

caracteriza por criar novos produtos, processos, serviços, formas de organização e representações sociais. Para que essas mudanças sejam positivas, é necessário que elas sejam sustentadas por uma melhor articulação entre a academia, o setor produtivo e os usuários. Essa dimensionalidade da Inovação está presente nas seguintes dimensões: a) Criatividade b) Tecnologia c) Conectividade d) Sofisticação e) Estratégia Acesso: Os alunos terão acesso ao texto no final do curso .

Inovação não se resume apenas uma questão de criar mais produtos (ser inventivo ou criativo), mas também de melhorar a qualidade do que já existe (OECD, 2018). Sabe-se que a inovação é uma das chaves para a conquista da competitividade e do desenvolvimento econômico, haja vista que impedem a acomodação. Porém inovar também é colaborar e promover o bem-estar social da humanidade. Ela está além de competição e recompensas financeiras (RIFKIN, 2016; TERRA, 2018).

Nessa perspectiva, a comunidade científica não oferece um consenso acerca dos tipos de inovação. Pode-se em vários tipos, como incremental, disruptiva, substancial e radical, além de outras definidas de acordo com o escopo e o impacto da inovação (TERRA, 2018). Kerzner (2019) apresenta que a tipologia incremental e a radical são aquelas mais conhecidas. As inovações podem ser “radicais”, quando provocam rupturas mais intensas, ou inovações “incrementais” quando dão continuidade ao processo de mudança.

Para Christensen, Ojomo e Dillon (2019) são três os tipos de Inovação: Inovação de Sustentação são: visa a melhoria da qualidade do produto/serviço, economia de recursos, aumento da produtividade, redução do custo do produto/serviço, redução de encargos administrativos, diminuição do tempo de desenvolvimento de novos produtos e serviços que já figuram no mercado. Já a Inovação de Eficiência visa a aumentar a produtividade, reduzir os custos andamentares, as energias consumidas e aumentar a eficiência do processo produtivo. Enquanto a Inovação de Mercado visa criar novos mercados ou atender aqueles que não podem mesmo pagar pelas soluções oferecidas pelos grandes donos do mercado, promovem as maiores fontes de crescimento de uma economia (CHRISTENSEN, 2020).

A OECD (2018) aponta que há dois tipos de Inovação: inovação de produto e de processos de negócio e a inovação quanto ao grau de novidade, pode ser classificada como incremental ou radical, aquelas que transfor-

mam o status quo. Em relação ao contexto, deve-se avaliar se o algo novo é um incremento de tecnologia simples ou radical, depende da indústria e do local. Uma Inovação Incremental de tecnologia radical pode ser uma solução para um problema emergente graves e urgente que requer uma mudança para o mercado, enquanto uma Inovação Incremental de tecnologia simples pode ser usada para melhorar os produtos já existentes (KERZNER, 2019; OECD, 2018; TERRA, 2018).

A Inovação é a adição de novas tecnologias aos processos produtivos para criar soluções mais eficientes, que atendam as necessidades do cliente. É fruto de um esforço da indústria para se adaptar a novas demandas e desafios, levando os produtos ainda mais alto, conseqüentemente impulsionando instrumentos de gestão como a competitividade, a produção e o desenvolvimento. Apesar da ambiguidade destas definições, a Inovação está relacionada ao objeto a ser inovado, ao grau de novidade tecnológica envolvida, ao objetivo a ser atingido e aos impactos em relação à trajetória tecnológica e resultados econômicos (RIBEIRO *et al.*, 2023).

A inovação incremental é uma mudança de uma solução existente para atender um novo mercado ou atrair novos clientes, é uma espécie de atualização, um exemplo é as várias versões do mesmo modelo de celular (TERRA, 2018; KERZNER, 2019). Outros autores entendem sobre a inovação incremental, que é apenas um aprimoramento tecnológico e gradual dos produtos ou serviços (CHRISTENSEN, 2020; OECD, 2018).

A Inovação Radical é resultado de tecnologias que trazem mudanças significativas na forma de se produzir e comercializar produtos, sugerem que essa forma de operar tem sido viabilizada por meio da utilização de ferramentas como a internet, celular e computadores (KERZNER, 2019; TERRA, 2018).

De acordo com o Manual de Oslo inovação é aplicação de uma solução nova aos processos, aos produtos, ao marketing ou aos métodos organizacionais com o finalidade de assegurar posicionamento competitivo ou adotar uma solução melhorada do ponto de vista empresarial, com origem dentro ou fora da organização. O Manual ainda ressalta que as inovações organizacionais auxiliam na estruturação do trabalho, melhorando a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (OECD, 2018).

Inovação é mais que ter boas ideias, é antes um processo que conduz à sua utilização prática, sendo cada vez mais um trabalho de equipe que combina de forma criativa diferentes disciplinas e perspectivas e aprende com os sucessos e fracassos de projetos acabados para alimentar nova inovação. Esta pode ser representada como um ciclo de aprendizagem que evolui através da experimentação, reflexão e consolidação.

Carrapeto (2014) comenta que a técnica benchmarking é fundamental no processo de aprendizagem e inovação. A comparação entre produtos, serviços ou metodologias de trabalho de empresas similares do mesmo ramo, permite que se faça uma reflexão das melhores práticas e desempenho da empresa, bem como municia de fato concreto quais ações tomar ou conduzir em situações parecidas. O planeamento da inovação pode ocorrer também, desde que o empresário invista nas competências para inovar e criar ambientes que favoreçam a inovação.

Portanto, a organização deve criar condições para que seja possível converter o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, como: manifestar o conhecimento tácito de seus colaboradores; promover meios que favoreçam a aprendizagem; criar situações, dinâmicas ou oficinas que possibilite a interação entre indivíduos; colocar desafios e metas do conhecimento, entre outros. Tudo isso, culminará em gerar comportamentos, ações, atitudes e rotinas eficazes.

2.1.3 PROGRAMA ALI DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SEBRAE

O Sebrae tem sua atuação em auxiliar empresas a criar negócios fortes e lucrativos, urbanos ou rurais. As principais atividades do Sebrae são: "estimular a educação empreendedora; desenvolver o potencial econômico-social de territórios brasileiros, por meio da maturidade em ecossistemas de inovação e indicações geográficas registradas. Ajudar na inovação de arranjos locais, produtos, serviços e processos, inclusive com sustentabilidade e tecnologia" (SEBRAE, 2023).

O programa ALI (Agentes Locais de Inovação) do Sebrae tem como foco promover a transformação digital nas micro e pequenas empresas. Ao fazer parte do projeto, o empresário empreendedor tem acesso a um acompanhamento totalmente gratuito de um Agente Local de Inovação na

implantação de soluções inovadoras para os problemas e desafios enfrentados no seu negócio ou no território. Nessa modalidade de Transformação Digital, há um aporte financeiro de até R\$ 2.000,00 reais para aquisição de ferramentas digitais (SEBRAE, 2023).

Os participantes desse programa são donos de micro ou pequenas empresas formalizadas nos setores da indústria, comércio ou serviços; Produtores rurais, pequenas agroindústrias e empresas da cadeia de valor do agronegócio; Escolas públicas de ensino básico (fundamental e médio); Indicações geográficas registradas e Ecossistemas de inovação. O acompanhamento gratuito e personalizado ocorre por um período de meses, como mostrado na Tabela 1:

Tabela 1: Os seis tipos de programa ALI do Sebrae

Tipo de programa ALI	Duração do período (meses)
Produtividade	até 6 meses
Transformação Digital	até 6 meses
Rural	até 8 meses
Educação empreendedora	até 7 meses
Indicação Geográfica	até 12 meses
Ecossistema	até 15 meses

Fonte: Portal Sebrae (2023)

No programa ALI, são utilizadas diversas ferramentas e metodologias, como análise de mercado, mapeamento de processos, definição de estratégias digitais, implementação de soluções tecnológicas, capacitação e treinamento dos colaboradores, entre outras. O objetivo é oferecer às empresas participantes as melhores práticas e recursos necessários para promover a transformação digital em seus negócios. Os principais indicadores de avaliação do programa ALI do Sebrae são: número de empresas atendidas, geração de empregos, aumento da receita das empresas participantes e o nível de satisfação dos empresários (SEBRAE, 2023).

Os benefícios de se inscrever em algum dos Programa ALI: "Mensuração de indicadores empresarial; Sigilo de informações; Análise comparativa de resultados; Vídeos; Palestras; Troca de experiência em grupos de WhatsApp; Novas ideias; Encontros setoriais e estaduais; Ampliação da

rede de contatos e Casos de sucesso”. A jornada do programa ALI é composta por as seguintes etapas: diagnóstico do perfil de inovação; encontros de orientação individuais e personalizados; encontros empresariais coletivos; desenvolvimento e implantação de soluções; consultorias especializadas opcionais; mapeamento de dificuldades; mensuração de indicadores empresariais e acompanhamento finalizado (SEBRAE, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a finalidade ou tipo de contribuição que o estudo trará para a ciência, essa pesquisa é básica. É orientada para o aprofundamento de um conhecimento científico que já foi estudado. Quanto a abordagem, a pesquisa é quantitativa, caracterizada por usar técnicas e ferramentas estatísticas como principal meio de análise dos dados obtidos em uma pesquisa (GIL, 2009).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Esse tipo de pesquisa tem o objetivo de esclarecer ao máximo um assunto que já é conhecido. Nesse caso, o pesquisador deve fazer uma forte revisão teórica envolvendo o seu objeto de estudo, e deve analisar e comparar as informações. objetivo é esclarecer ao máximo um assunto que já é conhecido, descrevendo tudo sobre ele. Nesse caso, o pesquisador deve fazer uma forte revisão teórica envolvendo o seu objeto de estudo, e deve analisar e comparar as informações (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, fez-se uso da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica consiste na coleta de informações a partir de textos, livros, artigos e demais materiais de caráter científico. Essa coleta de dados veio pela pesquisa de campo, que são dados usados no estudo sob forma de citações e referências, e servem de embasamento para o desenvolvimento do assunto pesquisado (FONSECA, 2002). Utilizou-se também o questionário do check-up digital, método do projeto para avaliar o grau de maturidade das empresas, além de realizar o diagnóstico sobre o retorno do investimento dessa empresas, por meio da aplicação do payback no início e no final do período analisado.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A metodologia do Programa ALI Transformação Digital foi aplicada em 44 empresas atendidas, entre 08/2022 e 12/2023 em micro e pequenas empresas do sul do Piauí. A primeira etapa do Programa aplica um questionário chamado Check-up Digital, que oferece um relatório completo sobre o estado atual de adoção de tecnologias e das habilidades digitais de sua empresa; recomendações personalizadas para aumentar seu nível de adoção de tecnologias e melhorar suas habilidades digitais; um registro que lhe permitirá comparar resultados quando responder novamente ao Check-up Digital no futuro.

As perguntas do Check-up Digital abrange 6 dimensões da empresa, leva cerca de aproximadamente 25 minutos para responder. As dimensões são: tecnologia e habilidades digitais; comunicação e canais de venda; organização e pessoas; estratégia; dados e inteligência analítica e processos. Os níveis de avaliação presente no Check-up Digital são: inicial, novato, competente, avançado. A mensuração do grau de maturidade digital é feita através de questionário chamado Check-up Digital, em uma plataforma do Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID, que é aplicado junto às empresas na primeira etapa da metodologia do Programa ALI Transformação Digital.

O payback foi outro indicador utilizado para mensurar os resultados das 22 empresas atendidas e que permaneceram até o final da jornada do Programa. Este indicador, bem como o grau de maturidade digital das empresas, do início e do final da jornada, é apresentado na Tabela

2. Acerca dos resultados finais do Check-up Digital, percebeu-se que em 81% das empresas que participaram do processo, de maneira completa, melhoraram seu nível de maturidade digital (de inicial para novato) e apresentaram um retorno sobre o investimento em ferramentas digitais numa média de 4 meses no payback.

Tabela 2 – Empresas, payback e o grau de Maturidade Digital inicial e final

Empresas	Payback Valores (meses)	Maturidade Digital Inicial (MDI)	Maturidade Digital Final (MDF)
Empresa 1	0	Inicial	Inicial
Empresa 3	0	Inicial	Inicial
Empresa 5	2,5	Inicial	Novato
Empresa 7	0,9	Inicial	Novato
Empresa 9	0,6	Inicial	Novato
Empresa 11	0,5	Inicial	Novato
Empresa 13	1,0	Inicial	Inicial
Empresa 15	0,3	Inicial	Novato
Empresa 17	2,0	Inicial	Novato
Empresa 19	0,9	Inicial	Novato
Empresa 21	3,1	Inicial	Novato
Empresa 23	0,9	Inicial	Novato
Empresa 25	0,5	Inicial	Novato
Empresa 27	1,9	Inicial	Novato
Empresa 29	-1,2	Inicial	Inicial
Empresa 31	2,5	Novato	Novato
Empresa 33	3,3	Inicial	Novato
Empresa 35	2,5	Inicial	Novato
Empresa 37	0,9	Inicial	Novato
Empresa 39	22,5	Inicial	Novato
Empresa 41	6,0	Inicial	Novato
Empresa 43	9,2	Inicial	Novato

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Quanto maior o nível de maturidade digital de uma organização maior é o seu desempenho financeiro. Essa afirmação possibilita que as empresas: identifiquem novas oportunidades e possam aproveitá-las, consigam novas fontes de receita e possa desenvolver as demais, ser eficiente e ágil na resposta as demandas dos clientes e do mercado (DELLOITE, 2018).

A Transformação Digital se refere à utilização de novas tecnologias com o objetivo de modificar os modelos de negócios, os produtos, os processos, os relacionamentos com fornecedores e a experiência dos clien-

tes. Na tabela 1 percebe-se que a maioria das empresas que seguiram no projeto e adotaram as ferramentas digitais indicadas pelos agentes locais de inovação (ALI) tiveram seu nível melhorado. Vale a pena ressaltar que outros fatores que influenciam a necessidade de TD está fora do controle da organização, ou seja, é resultado de demandas provenientes dos usuários, dos parceiros, dos funcionários e dos concorrentes (TADEU; DUARTE; CHEDE, 2018).

Outro fator importante, que jamais deve ser esquecido é a qualificação do pessoal que fará o uso dessas ferramentas e métodos da transformação digital, pois a resistência as mudanças e falta de conhecimento da finalidade delas são fatores que impedem melhor evolução do processo de TD. "O perfil do indivíduo, tanto interno como externo à organização, é determinante para o uso de tecnologia, pois é preciso que ele perceba o valor desta e tenha condições de aproveitá-la" (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021).

A literatura científica afirma que as empresas devem passar por um processo de maturidade digital, que é visto como a competência da empresa em responder as demandas do ambiente digital. O empresário/gestor deve entender que o objetivo é concentra-se na maturidade digital, deixando a transformação em segundo plano, haja vista que esse processo transformativo é gradual, lento e de muito aprendizado no caminho, sem esquecer que deve se adaptar rápido ao ambiente digital (TADEU; DUARTE; CHEDE, 2018).

Diante de tantos modelos de maturidade digital, uma análise das dimensões é necessária para escolher qual o melhor e o mais adequado a cada empresa. Tadeu Duarte e Chede (2018) levantaram o seguinte conjunto de 10 dimensões: estratégia digital; tecnologias digitais; capacidade analítica; relacionamento com clientes; relacionamento em redes; estrutura organizacional e processos digitais; cultura e pessoas; riscos e investimentos; aspectos legais e éticos; novos modelos de negócios digitais. Enquanto Calado e De Souza (2020, p.9) elencaram seis dimensões organizacionais e afirmaram que elas possuem perspectivas técnica e humana. Os autores afirmam que "a perspectiva técnica refere-se à Infraestrutura, Processos e Organizacional. Já a perspectiva humana, refere-se à Liderança, Cultura e Pessoas".

Ainda segundo os autores, em levantamento da literatura acerca das dimensões organizacionais mais recorrentes, comentam que na jornada da

transformação digital as três dimensões técnicas são caracterizadas como, a dimensão que é a base dos recursos e o suporte tecnológico digital é a infraestrutura. A dimensão responsável pela criação, uso e gestão dos dados produzidos dentro da empresa é a ala dos processos. E a dimensão Organizacional é responsável pela gestão dos investimentos em práticas, recursos e inovação da organização.

Sobre as três dimensões humanas os autores colocam que a estratégia e o modelo de gestão e o comportamento utilizados pelos líderes fica a cargo da dimensão Liderança. Tudo que se refere a qualificação, mentalidade, competência digital dos colaboradores para manuseio e aplicação prática de novas tecnologias na empresa é de responsabilidade da dimensão Pessoas. E por fim, a dimensão Cultura é designada para cuidar da interação e comunicação interpessoal e intrapessoal dos agentes envolvidos na jornada, bem como observar as maneiras como são compartilhados as informações e conhecimentos dentro da organização.

Caracterizar e limitar cada dimensão organizacional de uma empresa é importante e se faz necessário para um aproveitamento eficiente e detalhado do processo todo. Na medida que os estudos avançam, criou-se indicadores de maturidade digital para cada dimensão organizacional, conforme mostra a tabela a seguir.

Tabela 3 – Indicadores de maturidade digital por dimensão organizacional

Indicadores de Maturidade Digital	Dimensão Organizacional
Infraestrutura	Infraestrutura atualizada de dispositivos digitais e softwares; cenário de tecnologia homogêneo; uso de novas e diversificadas tecnologias digitais integradas (Segurança Digital, Internet das Coisas, Computação em Nuvem, IA, etc.)
Liderança	Existência e implementação de uma estratégia digital; os dirigentes promovem a digitalização com prioridade; análise de novas tecnologias; estilo de liderança democrática; liberdade criativa concedida; visão focada na transformação fundamental do processo; controle centralizado; uso de facilitadores orientados a análise e serviços; liderança ciente e sofisticada digitalmente.
Pessoas	Funcionários com conhecimentos/habilidades em lidar com tecnologias digitais; uso de dispositivos e serviços; prontidão para treinamento adicional; investimento em capacitação e qualificação dos funcionários; preenchimento da lacuna de talentos.
Cultura	Abertura a novas tecnologias; abertura para mudança; comunicação aberta; apoio mútuo; tolerância a falhas; organização ágil e adaptável; promoção da inovação e colaboração.
Processos	Previsibilidade; adaptabilidade; flexibilidade; automação; controle; robustez; tempo do ciclo do processo; grau de complexidade.
Organizacional	Recursos financeiros suficientes; suporte técnico (prestadores de serviços internos e externos); compras e manutenção eficientes.

Fonte: Calado e De Souza (2020)

A Transformação Digital é uma jornada com quatro níveis de maturidade digital. São classificadas como: Iniciantes, Conservadoras, Fashionistas e Digirati. As Iniciantes "não possuem pressa de mudar para outras formas de tecnologias digitais, como mídias sociais, é uma forma divertida de se comunicar". As Conservadoras "são a forma de sustentabilidade mais fidelizada no momento. Apesar de serem mais lentas na adaptação à tecnologia, elas se mantêm em funcionamento mais tempo do que as adaptativas". Os seus sistemas estão programados para lidar com os riscos locais e estratégicos. Fashionistas "procuram adotar rapidamente tecnologias digitais, mas sem uma visão e estratégia claras que abranjam toda a empresa de maneira coordenada" e Digirati "a liderança possui uma visão concreta, clara e bem entendida de como as tecnologias digitais alcançarão e se comprometerão efetivamente com essa visão" (MET, 2020).

Nesse sentido após a escolha do modelo de maturidade digital, deve-se revisar todos os processos organizacionais, estudar a inserção de tecnologias digitais para potencializar as melhorias, colocar e divulgar serviços e produtos em plataformas digitais, fazer uso de IA para interação com clientes, fornecedores, investidores e outros integrantes da cadeia de suprimentos, fazer uso de ferramentas que aumentam a produtividade, automatizar processos com a internet das coisas, desenvolver inovações de mercados digitais (SALLES, 2021).

No sistema do programa de transformação digital ALI pode-se registrar os motivos de desistências, entre as opções: divergências entre os sócios; encerramento ou suspensão do funcionamento da empresa; falecimento do empresário ou familiar; falta de tempo ou desinteresse do empresário; licença maternidade; licença para tratamento de saúde do empresário ou familiar; mudança de localidade da empresa; mudança de ramo de atividade da empresa; solução não utilizada; venda da empresa ou sucessão familiar.

Notou-se que em 99,9% dessas empresas, os motivos alegados foram a "falta de tempo ou desinteresse do empresário", conforme a Tabela 4, sobre as empresas desistentes e os motivos registrados no sistema do programa ALI.

Tabela 4 – Empresas desistentes e os motivos de saída do Programa ALI

Empresas Desistentes	Motivos
Empresas 2, 4, 6, 8, 10, 12, 16, 18, 20 e 22	- Falta de tempo; - Desinteresse do empresário
Empresas 14 e 24	- Encerramento da empresa - Suspensão do funcionamento da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Dessas 44 empresas, metade (22) foram desistentes, aproximadamente 50% da amostra. O principal motivo apontado para as desistências foi a falta de tempo ou desinteresse do empresário, em aproximadamente 97% dessas.

Como benefícios perdidos para essas empresas desistentes pode-se citar: a eficiência operacional; a melhoria dos processos; a automação e controle dos fluxos. Um estudo de Tadeu, Duarte e Chede (2018) apontou que as barreiras internas desse processo da jornada de transformação são:

a estrutura e cultura da empresa; os investimentos em transformação digital; falta de integração (sem ERP) e o treinamento de pessoal. No que diz respeito as barreiras externas cita-se: a segurança de dados, a ausência de investimentos e recursos; deficit de regulamentação e melhor compreensão acerca do tema (TD). Outro ponto ressaltado é que o gestor não deve entregar a responsabilidade da transformação digital da empresa nas mãos dos setores de TI.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa ALI Transformação Digital no sul do Piauí foi benéfico às empresas participantes, pois foi possível acessar novas tecnologias e melhorar a produtividade. Por outro lado, as empresas desistentes sofreram um significativo custo de oportunidade, pois perderam oportunidades de melhorias e desperdiçaram tempo e recursos.

O presente estudo procurou demonstrar os benefícios e ganhos (custo de oportunidade) que as empresas participantes tiveram, e o que as desistentes deixaram de ganhar dentro do Programa ALI Transformação Digital. É claro que diversos fatores podem envolver a decisão de participar ou não de um programa desses do Sebrae. Entretanto os motivos vistos e registrados em sistema foram a falta de interesse e tempo por parte do empresário para iniciar as etapas do projeto, e a suspensão ou encerramento das atividades da empresa. É importante lembrar que o Sebrae oferece todas as condições necessárias e assegura a entrega do suporte favorável ao caminho dentro do Programa ALI de Transformação Digital no Estado do Piauí.

Cabe destacar que a transformação digital não é uma solução mágica para a empresas, pois para que os resultados aconteçam a digitalização dos negócios devem estar atreladas a vários outros fatores, que vão desde internos, locais e globais. Com os resultados observados na aplicação do Programa ALI no sul do Piauí, nota-se a grande contribuição desse Programa do Sebrae, para as empresas participantes e para a economia como um todo.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, p. 26–29, 2021. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%-2C5&q=pdf%20Transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital:%20gerando%20valor%20para%20o%22%20novo%20futuro%22>.

BAIG, A. et al. The covid-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days. **McKinsey Company**, 2020.

BORDELEAU, F.; FELDEN, C. Digitally transforming organizations: A misc of change models of industry 4.0. **Anais...Stockholm & Uppsala**, Sweden, 2019.

CALADO, A. R. d. S.; SOUZA, R. A. C. de. **Levantamento de indicadores de maturidade digital a partir de um mapeamento sistemático da literatura**. 2020. 51–60 p. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/index.php/washes/article/view/11197>>.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. Administração pública: modernização, qualidade e inovação. **Periódico**, Lisboa: Sílabo, 2014.

CHRISTENSEN, C. M. Disruption 2020: An interview with clayton m. christensen. **MIT Sloan Management misc** — v. 61, n. 3, p. 1–7, 2020.

CHRISTENSEN, C. M.; OJOMO, E.; DILLON, K. The prosperity paradox: How innovation can lift nations out of poverty. **Periódico**, [s.l.] Harper-Collins, 2019.

DELLOITE. Pivoting to digital maturity: seven capabilities central to digital transformation. **Periódico**, 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4955_Pivoting-to-digital-maturity/DI_Pivoting-to-digital-maturity.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2023.

EBERT, C.; DUARTE, C. H. C. Digital transformation. **IEEE Softw.** — 35(4), 16-21, 2018. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/8405624>>.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, 2002.

FRANKENBERGER, K. e. a. The digital transformer's dilemma: how to energize your core business while building disruptive products and services. **John Wiley & Sons** — 1. ed. Hoboken, New Jersey, 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. **Periódico** — 120 p, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. **Periódico**, Atlas, São Paulo, 2009.

GOMES, L. I. E. Transformação digital e inteligência artificial nos serviços de informação: inovação e perspectivas para a ciência da informação no mundo pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 15, p. 148–166, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/41490>>.

GOUVEIA, L.; SILVA, A. M. d. A infocomunicação ou a convergência das ciências da informação e da comunicação para um objeto comum. **Páginas a&b** — Páginas a&b, Porto, S.3, n. Especial, p. 15-33, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.21747/21836671/pag2020a2>>. Acesso em: 12 dez. 2023.

HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. Digital transformation challenges. **Mediterranean Conference on Information Systems Anais**, 2016.

KERZNER, H. Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects. **Periódico**, Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

MAHRAZ, M.; BENABBOU, L.; BERRADO, A. A systematic literature misc of digital transformation. **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Toronto, Canada, 2019. Disponível em: <<http://ieomsociety.org/toronto2019/papers/236.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2023.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. **Busi-**

ness & Information Systems Engineering — v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

MET, . e. a. Key success factors for strategic management in digital business. **Springer**, 2020. P. 283-304.

MORAKANYANE, R.; GRACE, A.; O'REILLY, P. Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic misc of literature. **Faculty of Law**, University of Maribor, 2018.

OECD, E. Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. **Paris/Eurostat**. 4. ed. Luxembourg: OECD, 2018.

PICCININI, E. e. a. Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations. **International Conference on Information Systems - ICIS**, 2015.

RIBEIRO, R. L. O. *et al.* **MODELO CONCEITUAL DE INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**. Periódico, 2023. 24 p. Disponível em: <<https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/10395>>.

RIFKIN, J. Sociedade com custo marginal zero. **Periódico**, 2016.

SALLES, C. M. S. Transformação digital em tempos de pandemia. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 1, p. 91–100, 2021. Disponível em: <<https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/22>>.

SEBRAE. Ali - agente local de inovação. **Portal Sebrae**, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao#:~:text=Nossa%20especialidade\%20%C3%A9%20fomentar%20o,inov%20%C3%A7%C3%A3o%20e%20indica%C3%A7%C3%B5es%20geogr%C3%A1ficas%20registradas.>> Acesso em: 8 dez. 2023.

SILVA, A.; FILHO, S. R. D. F.; NEVES, J. V. D. S. Aspectos das capacidades dinâmicas em empresa de inovação: Um estudo de caso na startup hand talk. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR** — v. 24, n. 1, p. 63–81, 2023.

STEFANINI. Transformação digital: reunimos tudo o que você precisa saber! **Periódico**, 2020. Disponível em: <<https://stefanini.com/pt-br/trends/artigos/transformacao-digital-reunimos-tudo-quevoce-precisa-saber>>. Acesso em: 2 dez. 2023.

TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. d. C. M.; CHEDE, C. T. Transformação digital: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. **Revista DOM. Fundação Dom Cabral. Nova Lima, DOM**, v. 11, p. 32–37, 2018.

TERRA, J. C. 10 dimensões da gestão da inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional. **Alta Books**, Rio de Janeiro, 2018.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**. v. 52, n. 3, 2019.

WEISS, M. C. Sensored society: the society of digital transformation. **Advanced Studies** — 33(95), 203-214., 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0013>>.

WHITE, D. Digital leadership framework. **Periódico**, 2017. Disponível em: <<http://daveowhite.com/digital-leadership/>>. Acesso em: 5 Dez. 2023.

ESTUDO DE CASO: AS ADESÕES DOS CASOS DE USO DAS EMPRESAS ATENDIDAS PELOS ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS RELAÇÕES COM AS FICHAS SEBRAETEC, EM SUAS RESPECTIVAS REGIONAIS

MARCUS VINICIUS DANTAS LINHARES

1 INTRODUÇÃO

Transformação Digital é um processo que conduz a organização a implementar uma estratégia digital de negócios e que - apesar de ocorrer há bastante tempo - acabou ganhando uma nova ressignificação e emergência nos últimos anos, devido à quantidade e à velocidade de inovações abrangidas por tecnologias digitais (SEBRAE, 2023).

O SEBRAE desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação - ALI Transformação Digital que, de acordo com o Guia Unificado de Metodologia de Atuação para Bolsistas tem por objetivo criar condições e estimular as empresas a viverem um processo de transformação digital, por meio da implementação de soluções que resolvam um problema priorizado, usando ferramentas digitais (SEBRAE, 2021).

Corroborando, Venturelli entende a transformação digital como a aplicação das tecnologias digitais que impactam em toda cadeia de valor, seja na tecnologia, processos e pessoas. Para o autor, as dimensões, como assim ele denomina (tecnologia, processos e pessoas), devem se orientar pelo uso da digitalização das operações. (VENTURELLI, 2023).

Ainda no âmbito de programas ligados ao desenvolvimento e implementação de ferramentas tecnológicas ou de inovação, o SEBRAE oferece o SEBRAETEC com uma rede de prestadores de serviços de tecnologia

que, de acordo com necessidade ou demanda, promove o acesso a soluções inovadoras e acompanha todas as etapas para assegurar os melhores resultados, de forma customizada e personalizada para micro e pequenos negócios.

Tomando como referência a atuação dos escritórios regionais do SEBRAE, esse estudo de caso se justifica pela necessidade de compreender a atuação dos dois programas concomitantemente, para analisar se estes competem, concorrem, excluem-se, ou conseguem ofertar soluções separadamente ou de forma complementar.

O Sebrae no Piauí consolidou-se como uma entidade composta por representantes da iniciativa privada e do setor público. Essa parceria visa sintonizar as ações que buscam estimular e promover as empresas de pequeno porte com as políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social do país (SEBRAE, 2023). Pelo estado do Piauí, o SEBRAE atua em 05 escritórios regionais, nas cidades de Teresina, Parnaíba, Bom Jesus, Floriano e Picos.

Nestes escritórios regionais, aplicam-se, dentre diversos outros programas, o Programa ALI Transformação Digital e SEBRAETEC. O Sebraetec é um produto do Sebrae que disponibiliza serviços tecnológicos para micro e pequenas empresas, conectando os pequenos negócios a uma ampla rede de prestadoras de serviços tecnológicos que atendem em todo território brasileiro.

De acordo com o SEBRAE (2023), o Sebraetec promove a melhoria de processos, produtos e serviços ou a introdução de inovações nas empresas e mercados, buscando fortalecer a capacidade competitiva dos pequenos negócios brasileiros, estimulando a transferência de tecnologia entre instituições e empresas, para que elas possam superar limitações e barreiras tecnológicas e estar incluídas em processos de inovação e tecnologia. Dentre os serviços contemplados, o Sebraetec disponibiliza: consultoria tecnológica, serviços metrológicos, avaliação de conformidade (certificação) e prototipagem.

2 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo de caso serão mostrados a atuação das Unidades Regionais do Sebrae-PI perante ao programa Sebraetec nos anos de 2022 e de

2023 e em face a estes dados, serão mostradas alternativas para um melhor atendimento e diversificação das fichas técnicas nas respectivas regionais, sempre procurando uma melhor experiência para o cliente Sebrae.

Nos gráficos a seguir serão mostrados a situação de cada regional com relação às fichas técnicas mais demandadas por cada Unidade Regional. Esta métrica é importante a fim de que se possa obter conclusões sobre o perfil de atendimento de cada local e, a partir de então traçar metas e sugestões para cada Unidade Regional a partir de estudos feitos e que serão mostrados ao longo deste trabalho.

ESCRITÓRIO REGIONAL PARNAÍBA 2022

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte	30
Planejamento para Busca Orgânica - SEO	18
Melhoria Genética - Caprinos e Ovinos	5
Redução de desperdício nos pequenos negócios	4
Boas práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas	4
Elaboração de Cardápio e/ou Fichas Técnicas para Segmentos de Alimentação	2
Comunicação Visual	2
Desenvolvimento de Sistemas Para Web	1
Formatação de Franquia	1
Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados(LGPD)	1
Redução de desperdício nos pequenos negócios	1
Desenvolvimento de Aplicativos	1
Design de Ambientes	1

Tabela 01: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Parnaíba em 2022

ESCRITÓRIO REGIONAL PARNAÍBA 2022

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte	32
Elaboração de Cardápio e/ou Fichas Técnicas para Segmentos de Alimentação	2
Adequação ao Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat(PBQP-H)	1
Desenvolvimento de Sistemas Para Web	1
Fertilização In Vitro(FIV) – Rebanho	1
Inserção digital - Desenvolvimento de WebSite	1
Produtividade - 5S	1
Redução de desperdício nos pequenos negócios	1
Saúde e Segurança no Trabalho -PGR, PCMSO, LTCAT, Laudo de Insal. e de Periculosidade no eSocial	1

Tabela 02: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Parnaíba em 2023

ESCRITÓRIO REGIONAL TERESINA 2022

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Planejamento para Busca Orgânica - SEO	34
Boas práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas	25
Elaboração de Cardápio e/ou Fichas Técnicas para Segmentos de Alimentação	14
Comunicação Visual	9
PPRA, PCMSO e LTCAT	8
Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte	7
Inserção digital - Desenvolvimento de WebSite	6
Certificação conforme ABNT NBR ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade	5
Implantação de Loja Virtual	4
Adequação ao Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat(PBQP-H)	4
Desenvolvimento de Sistemas Para Web	4
Redução de desperdícios na cozinha	4

Tabela 03: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Teresina em 2022

ESCRITÓRIO REGIONAL TERESINA 2023

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Adequação ao Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat(PBQP-H)	20
Boas práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas	19
Inseminação Artificial Por Tempo Fixo - IATF - Rebanho	13
Planejamento para Busca Orgânica - SEO	13
Comunicação Visual	12
Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte	8
Desenvolvimento de Sistemas Para Web	8
Lean Manufacturing	7
Certificação conforme ABNT NBR ISSO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade	6
Elaboração de Cardápio e/ou Fichas Técnicas para Segmentos de Alimentação	5
Fertilização In Vitro(FIV) - Rebanho	5
Metrologia - Ensaios	5
Pastagem e Culturas para Suporte Alimentar	5
Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados(LGPD)	3
Controle e Melhoria de Processos	3
Implantação de Loja Virtual	3
Melhoria Genética - Caprinos e Ovinos	3
Desenvolvimento de Mídias Digitais de Comunicação	2
Implantação do Código de Barra	2
Desenvolvimento de Novos Produtos Alimentícios	1
Design de Ambientes	1
Design de Rótulo(s) e aplicações de elementos gráficos na embalagem	1
Melhoria de Processo Produtivo para o Cultivo de Camarão e/ou Peixe	1
Melhoria de Processo Produtivo para o Segmento de Alimentação	1
Planejamento para Presença Digital e Links Patrocinados	1
Saúde e Segurança no Trabalho -PGR, PCMSO, LTCAT, Laudo de Insal. e de Periculosidade no eSocial	1
Procedimento Operacional Padrão - POP	1

Tabela 04: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Teresina em 2023

ESCRITÓRIO REGIONAL PICOS 2022

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Saúde e Segurança no Trabalho -PGR, PCMSO, LTCAT, Laudo de Insal. e de Periculosidade no eSocial	51
Adequação à regulamentação da produção orgânica no Brasil	41
Certificação de Produtos Orgânicos	21
Boas Práticas Agrícolas	10
Adequação de agroindústria aos serviços de inspeção de produtos de origem animal e/ou vegetal	9
Inseminação Artificial Por Tempo Fixo - IATF - Rebanho	9
Melhoria Genética - Caprinos e Ovinos	9
Comunicação Visual	2
Desenvolvimento de Mídias Digitais de Comunicação	2
Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte	1
Depósito de Patente de Invenção ou Modelo e Utilidade	1
Inserção digital - Desenvolvimento de WebSite	1
Manejo para Aumento da produtividade na Produção de Mel	1
Metrologia - Ensaios	1

Tabela 05: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Picos em 2022

ESCRITÓRIO REGIONAL PICOS 2023

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Saúde e Segurança no Trabalho - PGR, PCMSO, LTCAT, Laudo de Insal. e de Periculosidade no eSocial	120
Inseminação Artificial Por Tempo Fixo - IATF - Rebanho	11
Certificação de Produtos Orgânicos	4
Boas Práticas Agrícolas	3
Melhoria Genética - Caprinos e Ovinos	3
Adequação de agroindústria aos serviços de inspeção de produtos de origem animal e/ou vegetal	2
Boas práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas	2
Desenvolvimento de Sistemas Para Web	2
Fertilização In Vitro(FIV) - Rebanho	2
Adequação à regulamentação da produção orgânica no Brasil	1
Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte	1
Controle e Melhoria de Processos	1
Elaboração de Cardápio e/ou Fichas Técnicas para Segmentos de Alimentação	1
Inserção digital - Desenvolvimento de WebSite	1
Sistema APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle	1

Tabela 06: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Picos em 2023

ESCRITÓRIO REGIONAL FLORIANO 2022

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Saúde e Segurança no Trabalho -PGR, PCMSO, LTCAT, Laudo de Insal. e de Periculosidade no eSocial	20
Manejo para Aumento da produtividade na Produção de Mel	15
Certificação conforme ABNT NBR ISSO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade	4
Adequação à Norma ABNT ISSO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade	3
Planejamento para Busca Orgânica - SEO	2
Boas práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas	1

Tabela 07: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Floriano em 2023

ESCRITÓRIO REGIONAL FLORIANO 2023

FICHA SEBRAETEC	QUANTIDADE
Saúde e Segurança no Trabalho -PGR, PCMSO, LTCAT, Laudo de Insal. e de Periculosidade no eSocial	82
Inseminação Artificial Por Tempo Fixo - IATF - Rebanho	5
Adequação à Norma ABNT ISSO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade	1
Certificação conforme ABNT NBR ISSO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade	1
Desenvolvimento de Mídias Digitais de Comunicação	1
Elaboração de Cardápio e/ou Fichas Técnicas para Segmentos de Alimentação	1
Metrologia - Ensaios	1
Redução de Desperdício na Cozinha	1

Tabela 08: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Floriano em 2022

ESCRITÓRIO REGIONAL BOM JESUS 2022

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Energia Solar Fotovoltaica	1
Rotulagem de Alimentos e Informação Nutricional	1
Boas práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas	1
Manejo para Aumento da produtividade na Produção de Mel	2
Fertilização In Vitro(FIV) - Rebanho	3
Fertilização In Vitro(FIV) - Rebanho	3
Manejo para Aumento da produtividade na Produção de Mel	9
Inseminação Artificial Por Tempo Fixo - IATF - Rebanho	30
Boas Práticas Agrícolas	39

Tabela 09: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Floriano em 2022

ESCRITÓRIO REGIONAL BOM JESUS 2023

FICHA SEBRAETEC	QUANT.
Saúde e Segurança no Trabalho -PGR, PCMSO, LTCAT, Laudo de Insal. e de Periculosidade no eSocial	84
Boas Práticas Agrícolas	36
Inseminação Artificial Por Tempo Fixo - IATF - Rebanho	12
Fertilização In Vitro(FIV) - Rebanho	3
Comunicação Visual	1

Tabela 10: Número de contratações de Fichas SEBRAETEC no escritório regional de Floriano em 2022

As tabelas de 01 a 10 demonstram os registros de fichas SebraeTec nos escritórios das regionais do SEBRAE, com as fichas contratadas e suas respectivas quantidades, nos anos de 2022 e 2023. O objetivo de tal registro é apontar um direcionamento da oferta das fichas, assim como demonstrar a vocação de região para a demanda espontânea.

Percebe-se que, apesar de existirem mais de 200 fichas técnicas disponíveis para que o cliente aproveite, há uma certa frequência em fichas específicas. Desta maneira, infere-se que, apesar da grande quantidade de demandas, é necessário utilizar o sistema Sebraetec de uma maneira mais eficaz e focando nos reais problemas do empreendedor de cada região, bem como suas respectivas potencialidades. Para isto, este trabalho registrou no ANEXO 1 inúmeras fichas técnicas disponíveis no sistema Sebraetec de acordo com as potencialidades de cada região do Piauí.



Figura 01: Problemas diagnosticados pelos ALIS, nas regionais, no período de 2022 e 2023.

Partindo desta associação (entre as fichas demandadas do SebraeTec), na Figura 01 são postos atendimentos dos Agentes Locais de Inovação (ALI's) relacionados às dores de seus clientes atendidos. Neste gráfico, evidencia-se que há uma maior necessidade de integração dos Agentes Locais de Inovação bem como os Agentes Territoriais, a fim de se obter uma qualidade maior de prospecção de clientes. Desta maneira, a interação entre os dois programas faz com que a atuação dos ALIS tenha um “efeito colateral” de convivência com o Sebraetec e que a interação entre os dois programas, possa ser um objetivo comum plenamente alcançado: a busca pela inovação e melhoria das empresas atendidas.

Abaixo estão sugestões de fichas técnicas de acordo com cada categoria de problemas identificados pelos Agentes Locais de Inovação.

UR	Setor	Categoria do Problema	Fichas recomendadas
E R TERESINA	Serviços	Custos	Produtividade – 5S Controle e melhoria de processos Organização e Controle de Estoque Procedimento Operacional Padrão –
E R TERESINA	Serviços	Custos	POP
E R FLORIANO	Comércio	Delegar tarefas	Procedimento Operacional Padrão – POP
E R PARNAÍBA	Comércio	Delegar tarefas	
E R TERESINA	Indústria	Delegar tarefas	
E R TERESINA	Comércio	Delegar tarefas	
E R BOM JESUS	Serviços	Endividamento	Redução de desperdício nos pequenos negócios Adequação à norma ABNT NBR ISO 50001 – Sistema de Gestão de Energia
E R BOM JESUS	Comércio	Faturamento / Quantidade de clientes	Fichas na área de Gestão da qualidade , Mapeamento e Melhoria de Processos e / ou Transformação digital
E R BOM JESUS	Comércio	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R FLORIANO	Comércio	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R FLORIANO	Construção Civil	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R FLORIANO	Indústria	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R PARNAÍBA	Comércio	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R PARNAÍBA	Comércio	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R PARNAÍBA	Comércio	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R PARNAÍBA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R PARNAÍBA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R TERESINA	Indústria	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R TERESINA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R TERESINA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R TERESINA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	

E R TERESINA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R TERESINA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R TERESINA	Comércio	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R TERESINA	Serviços	Faturamento / Quantidade de clientes	
E R BOM JESUS	Indústria	Fluxo de caixa	Fichas da área de Mapeamento e Melhoria de Processos
E R BOM JESUS	Comércio	Fluxo de caixa	
E R PICOS	Comércio	Fluxo de caixa	
E R PICOS	Comércio	Fluxo de caixa	
E R TERESINA	Comércio	Fluxo de caixa	
E R TERESINA	Serviços	Fluxo de caixa	
E R TERESINA	Comércio	Fluxo de caixa	
E R BOM JESUS	Serviços	Gestão de estoque	* Organização e controle de Estoque
E R BOM JESUS	Comércio	Gestão de estoque	
E R FLORIANO	Comércio	Gestão de estoque	
E R FLORIANO	Comércio	Gestão de estoque	
E R PARNAÍBA	Indústria	Gestão de estoque	
E R PICOS	Comércio	Gestão de estoque	
E R PICOS	Serviços	Gestão de estoque	
E R PICOS	Comércio	Gestão de estoque	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de estoque	
E R TERESINA	Comércio	Gestão de estoque	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de estoque	

E R BOM JESUS	Comércio	Gestão de pessoas	- Desenvolvimento de sistemas para Web (Criação de um sistema de RH) - Produtividade – 5S
E R FLORIANO	Indústria	Gestão de pessoas	
E R FLORIANO	Comércio	Gestão de pessoas	
E R FLORIANO	Indústria	Gestão de pessoas	
E R FLORIANO	Indústria	Gestão de pessoas	
E R FLORIANO	Indústria	Gestão de pessoas	
E R FLORIANO	Indústria	Gestão de pessoas	
E R FLORIANO	Comércio	Gestão de pessoas	
E R PARNAÍBA	Comércio	Gestão de pessoas	
E R PICOS	Comércio	Gestão de pessoas	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de pessoas	
E R TERESINA	Indústria	Gestão de pessoas	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de pessoas	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de pessoas	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de pessoas	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de pessoas	
E R TERESINA	Serviços	Gestão de pessoas	
E R FLORIANO	Comércio	Inadimplência	

E R BOM JESUS	Comércio	Marketing / divulgação	- Comércio Boas Práticas em ambientes comerciais – Layout e aspectos do Visual Merchandising - Comunicação Visual - Implantação de Loja Virtual - Desenvolvimento De Mídias Digitais De Comunicação - Planejamento para Presença Digital e links patrocinados - Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade
E R BOM JESUS	Comércio	Marketing / divulgação	
E R FLORIANO	Comércio	Marketing / divulgação	
E R FLORIANO	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PARNAÍBA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PARNAÍBA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PARNAÍBA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PARNAÍBA	Serviços	Marketing / divulgação	
E R PARNAÍBA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PARNAÍBA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PARNAÍBA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PICOS	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PICOS	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PICOS	Comércio	Marketing / divulgação	
E R PICOS	Indústria	Marketing / divulgação	
E R PICOS	Indústria	Marketing / divulgação	
E R PICOS	Comércio	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Indústria	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Indústria	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Serviços	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Serviços	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Serviços	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Serviços	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Comércio	Marketing / divulgação	
E R TERESINA	Serviços	Marketing / divulgação	

E R BOM JESUS	Comércio	Novos produtos/serviços	- Implantação de processos de Gestão da Inovação - Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade
E R BOM JESUS	Comércio	Novos produtos/serviços	
E R FLORIANO	Comércio	Novos produtos/serviços	
E R PARNAÍBA	Comércio	Novos produtos/serviços	
E R TERESINA	Serviços	Novos produtos/serviços	
E R TERESINA	Comércio	Novos produtos/serviços	
E R TERESINA	Serviços	Novos produtos/serviços	
E R TERESINA	Serviços	Novos produtos/serviços	
E R TERESINA	Comércio	Novos produtos/serviços	
E R PICOS	Comércio	Precificação	
E R TERESINA	Serviços	Precificação	
E R BOM JESUS	Serviços	Processos internos	- Procedimento Operacional Padrão – POP - Produtividade – 5S - Controle e melhoria de processos
E R BOM JESUS	Indústria	Processos internos	

Tabela 11: Resumo documental dos casos de uso contratados pelo programa ALI nas regionais do SEBRAE do PI.

A partir destes dados, sugere-se uma maior integração entre Agentes Locais de Inovação, Agentes Territoriais, clientes e gestores do programa Sebraetec a fim de que se possam entregar resultados que possam impactar cada vez mais os pequenos negócios com soluções de Inovação.

CONCLUSÃO

Este estudo de caso demonstrou que, diante da análise documental dos contratos realizados nos escritórios regionais do SEBRAE-PI é possível criar uma relação entre as demandas espontâneas por fichas do SebraeTec e os casos de uso diagnosticados pelos Agentes Locais de Inovação, nas seguintes interações:

1. Por haver uma concentração de serviços contratados pelo Sebrae-Tec e, ao mesmo tempo, uma demonstração de maior variedade nas soluções contratadas pelo programa ALI, sugere-se que as regionais utilizem os relatórios dos ALIS, para a oferta de novas fichas, gerando uma maior diversificação, assim como uma capilaridade maior a mais diversos segmentos de negócios, nas cidades representadas pelas regionais.
2. A força de vendas realizadas nas regionais poderá, neste cenário,

definir uma carteira de novas fichas SebraeTec, criando um fortalecimento da vocação comercial da região com base nas soluções contratadas via programa ALI, abrangendo a atuação das regionais e atraindo, ainda mais, empreendedores que já conhecem o Sebrae, ou novos empreendedores e, por fim, empresas dos mais novos e mais diversos segmentos de mercado.

3. A interação entre novas demandas do SebraeTec e as soluções contratadas por meio do programa ALI poderá redesenhar o perfil das regionais, no que se refere ao desenvolvimento de novas estratégias de ofertas (por parte dos escritórios regionais), assim como novas demandas espontâneas como resultado de um maior acesso do empreendedor às soluções à sua disposição.

Portanto, este estudo de caso demonstra que há ações isoladas sendo desenvolvidas por programas que poderiam ser complementares. Isso pode gerar um prejuízo a longo prazo, caso continuem concentrando fichas do SebraeTec por um lado e, diversificando soluções do ALI-TD por outro. Os programas são diferentes, mas poderiam ser integrados, para melhores resultados e criação de novas vocações regionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, Flávio Roberto. Transformação Digital: Um Guia Prático Para Liderar Empresas que se Reinventam. Atlas. 2021.

ROGERS, David L. Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital. Autêntica Business. 2017

SAMARTINHO, J.; BARRADAS, C. A transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. Revista da UIIP Santarém, v. 8, p. 1–6, 2020.

SEBRAE. Guia unificado: Metodologia de atuação para bolsistas. 2021.

SEBRAE. Transformação Digital. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_transformacao_digital>.

VENTURELLI, M. Transformação Digital na Indústria: a indústria do futuro baseada em dados. [s.n.], 2023. Disponível em: <<https://amz.onl/enOJaNd>>.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Ed. Bookman. São Paulo. 2014.

ANEXOS

A tabela a seguir mostra as potencialidades de cada Unidade Regional:

PARNÁ-BA			Fichas Recomendadas
	PLANÍCIE LITORÂNEA		-
		° AGROINDÚSTRIA - LACTÍNIOS	<u>Melhoria da Qualidade do Leite</u>
		° BOVINO CULTURA - LEITE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u>
		° COMÉRCIO E SERVIÇO	<u>Implantação de Loja Virtual</u> <u>Planejamento para Presença Digital e links patrocinados</u> <u>Produtividade – 5S</u> <u>Controle e melhoria de processos</u> <u>Boas Práticas em ambientes comerciais – Layout e aspectos do Visual Merchandising</u> <u>Design de Ambientes</u> <u>Comunicação Visual</u> <u>UX – Experiência do Usuário em Ambientes Digitais</u> <u>Design e Melhoria de Serviços</u>
		° ENERGIA EÓLICA	<u>Energia Eólica</u>
		° FRUTICULTURA IRRIGADA	<u>Plano de controle ambiental</u> <u>Licenciamento Ambiental</u> <u>Boas Práticas na Produção Primária e Distribuição de Hortifrutigranjeiros</u> <u>Boas práticas agrícolas</u> <u>Adequação de agroindústrias aos Serviços de Inspeção de Produtos de Origem Animal e/ou Vegetal</u> <u>Adequação à regulamentação da produção orgânica</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		° GÁS E PETRÓLEO	<u>Licenciamento Ambiental</u>
		° OVINO-CAPRINO-CULTURA	<u>Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos</u>
		° PSICULTURA - PEIXE, CAMARÃO	<u>Melhoria de Processo Produtivo para o Cultivo de Camarão e/ou Peixe</u>
		° TURISMO - SOL E PRAIA, HISTÓRICO, EVENTOS, ECOLÓGICO, E AVENTURA (DELTA DO PARNAÍBA, BARRA GRANDE)	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura – Sistemas de gestão da segurança, líderes e informações aos participantes</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u>

° AGROINDÚSTRIA -
AGUARDENTE DE CANA,
CAJUÍNA, ÓLEOS
VEGETAIS

°ARTESANATO - PALHA,
TECELAGEM, ALUMÍNIO,
JOIAS

°AVICULTURA

°BOVINOCULTURA -
CORTE, LEITE

°CAJUCULTURA

°ENERGIA EÓLICA

°EXTRATIVISMO -
BABAÇU, CARNAÚBA,
JABORANDI

°HORTICULTURA

°INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO

°MINERAÇÃO - OPALA,
ARGILA, PEDRAS E
ROCHAS
ORNAMENTAIS

°OVINOCAPRINOCULTURA

°PSICULTURA

°SUINOCULTURA

°TURISMO -
ARQUEOLÓGICO(PARQUE
NACIONAL DE SETE
CIDADES), ECOTURISMO,
RURAL E DE EVENTOS

Fichas Recomendadas

Conversão de Receitas Artesanais de Bebidas Alcoólicas para Produção Industrial
Melhoramento de Produto na Indústria de Bebidas Alcoólicas
Boas Práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas
Adequação de Estabelecimentos Produtores de Bebidas Alcoólicas Para Registro
Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade

Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade
Desenvolvimento de Produto
Dimensionamento da capacidade produtiva
Especificação do custo de fabricação do produto

Boas Práticas na Avicultura

Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro
Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte
Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros
Avaliação de Carcaça de Bovino de Corte destinada à Carne Nobre

Desenvolvimento de Produto
Melhoramento Genético na Fruticultura

Energia Eólica

Desenvolvimento de Produto
Melhoramento Genético na Fruticultura

Boas Práticas na Produção Primária e Distribuição de Hortifrutigranjeiros

Modelagem e Graduação para Vestuário Lean Manufacturing

Desenvolvimento de Produto

Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos

Melhoria de Processo Produtivo para o Cultivo de Camarão e/ou Peixe

Melhoria do Processo Produtivo Suinícola

Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura – Sistemas de gestão da segurança, líderes e informações aos participantes
Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem
Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos

TERESINA			-
	ENTRE RIOS		-
		°AGROINDÚSTRIA - AGUARDENTE DE CANA, CAJUÍNA, DOCES, LATICÍNIOS, ÓLEOS VEGETAIS	<u>Conversão de Receitas Artesanais de Bebidas Alcoólicas para Produção Industrial</u> <u>Melhoramento de Produto na Indústria de Bebidas Alcoólicas</u> <u>Boas Práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas</u> <u>Adequação de Estabelecimentos Produtores de Bebidas Alcoólicas Para Registro</u> <u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u>
		° AGRONEGÓCIO - SOJA	<u>Boas práticas agrícolas</u> <u>Georreferenciamento do Empreendimento Rural</u>
		°ARTESANATO	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>
		°BOVINOCULTURA - CORTE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u> <u>Avaliação de Carcaca de Bovino de Corte destinada à Carne Nobre</u>
		°CANA-DE-AÇÚCAR: AÇÚCAR E ETANOL	<u>Boas práticas agrícolas</u> <u>Conversão de Receitas Artesanais de Bebidas Alcoólicas para Produção Industrial</u> <u>Melhoramento de Produto na Indústria de Bebidas Alcoólicas</u>
		°COMÉRCIO E SERVIÇO - POLOS DE SAÚDE E EDUCAÇÃO	<u>Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)</u> <u>Adequação à norma SASSMAQ – Sistema de Avaliação em Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 13485:2016 – Dispositivos Médicos</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 27001 – Gestão de Segurança da Informação</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 50001 – Sistema de Gestão de Energia</u>
		°ENERGIA HIDRÁULICA E BIOENERGIA	<u>Melhoria da Eficiência Energética e fontes de energia alternativas</u> <u>Consultoria para aproveitamento da biomassa</u> <u>Consultoria para implantação de biodigestores</u>
		°EXTRATIVISMO - BABAÇU, CARNAÚBA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°HORTIFRUTICULTURA	<u>Boas Práticas na Produção Primária e Distribuição de Hortifrutigranjeiros</u>
		°INDÚSTRIA - CERÂMICA, VESTUÁRIO, QUÍMICA, BEBIDAS E ALIMENTOS, MÓVEIS	<u>Lean Manufacturing</u> <u>Lean Farm</u>
		°PSICULTURA	<u>Melhoria de Processo Produtivo para o Cultivo de Camarão e/ou Peixe</u>
		°SUINOCULTURA	<u>Melhoria do Processo Produtivo Suinícola</u>
		°TURISMO - NEGÓCIOS E EVENTOS (TERESINA), HISTÓRICO E ECOTURISMO (AMARANTE)	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura – Sistemas de gestão da segurança, líderes e informações aos participantes</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u>

	CARNAUBAIS		-
		°AGROINDÚSTRIA - LATICÍNIOS	<u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Melhoria da Qualidade do Leite</u>
		°BOVINOCULTURA - CORTE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u> <u>Avaliação de Carcaça de Bovino de Corte destinada à Carne Nobre</u>
		°CANA-DE-AÇÚCAR	<u>Boas práticas agrícolas</u> <u>Conversão de Receitas Artesanais de Bebidas Alcoólicas para Produção Industrial</u> <u>Melhoramento de Produto na Indústria de Bebidas Alcoólicas</u>
		°EXTRATIVISMO - CARNAÚBA, BABAÇU	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO	<u>Organização e Controle de Estoque</u> <u>Avaliação de Loja</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Lean Manufacturing</u> <u>Lean farm</u> <u>Modelagem e Graduação para Vestuário</u>
		°MINERAÇÃO - ROCHAS ORNAMENTAIS	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>
		°OVINOCAPRINOCULTURA	<u>Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos</u>
		°SUINOCULTURA	<u>Melhoria do Processo Produtivo Suinícola</u>
		°TURISMO - ECOLÓGICO (CÂNION DO RIO POTY), EVENTOS	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura – Sistemas de gestão da segurança, líderes e informações aos participantes</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u>

PICOS			-
	VALE DO SAMBITO		-
		°AGROINDÚSTRIA - DOCES E GELEIA, LATICÍNIO, CAJUÍNA, POLPA DE FRUTA	<u>Boas Práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas</u> <u>Rotulagem de alimentos e Informação Nutricional</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 22000:2019 – Sistemas de Gestão de Segurança de Alimentos</u>
		°AVICULTURA	<u>Boas Práticas na Avicultura</u>
		°CAJUCULTURA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°CANA-DE-AÇÚCAR	<u>Boas práticas agrícolas</u> <u>Conversão de Receitas Artesanais de Bebidas Alcoólicas para Produção Industrial</u> <u>Melhoramento de Produto na Indústria de Bebidas Alcoólicas</u>
		°EXTRATIVISMO - BURITI	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°FRUTICULTURA IRRIGADA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°OVINOCAPRINOCULTURA	<u>Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos</u>
	VALE DO GUARIBAS		-

		°APICULTURA	<u>Boas Práticas na Apicultura e na Meliponicultura</u> <u>Adequação às Boas Práticas de Beneficiamento em Casas de Mel</u> <u>Manejo para Aumento da Produtividade na Produção de Mel e Derivados</u>
		°BOVINOCULTURA - LEITE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u>
		°CAJUCULTURA - CAJUÍNA,DOCE E CAS-TANHA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°COMÉRCIO E SERVIÇOS	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 50001 – Sistema de Gestão de Energia</u> <u>Boas Práticas em ambientes comerciais – Layout e aspectos do Visual Merchandising</u> <u>Design e Melhoria de Serviços</u> <u>Controle e melhoria de processos</u>
		°ENERGIA EÓLICA E SOLAR	<u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u> <u>Certificação conforme norma ABNT NBR ISO 14001:2015 – Sistema De Gestão Ambiental</u>
		°MINERAÇÃO - CALCÁRIO, ROCHAS ORNAMENTAIS	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>
		°OVINOCAPRINOCULTURA	<u>Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos</u>
	CHAPADA VALE DO RIO ITAIM		-
		°AGROINDÚSTRIA - DOCES, GELEIAS	<u>Boas Práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas</u> <u>Rotulagem de alimentos e Informação Nutricional</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 22000:2019 – Sistemas de Gestão de Segurança de Alimentos</u>
		°APICULTURA	<u>Boas Práticas na Apicultura e na Meliponicultura</u> <u>Adequação às Boas Práticas de Beneficiamento em Casas de Mel</u> <u>Manejo para Aumento da Produtividade na Produção de Mel e Derivados</u>

		°BOVINOCULTURA - LEITE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u>
		°ENERGIA EÓLICA E SOLAR	<u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u> <u>Certificação conforme norma ABNT NBR ISO 14001:2015 –</u> <u>Sistema De Gestão Ambiental</u>
		°MANDIOCULTURA	-
		°MINERAÇÃO: MINÉRIO DE FERRO, VERMICULITA, GESSO, ROCHAS ORNAMENTAIS	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>

		°OVINOCAPRINOCULTURA	<u>Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos</u>
	VALE DO CANINDÉ		-
		°APICULTURA - MEL, GELEIA REAL, PRÓPOLIS	<u>Boas Práticas na Apicultura e na Meliponicultura</u> <u>Adequação às Boas Práticas de Beneficiamento em Casas de Mel</u> <u>Manejo para Aumento da Produtividade na Produção de Mel e Derivados</u>
		°AVICULTURA	<u>Boas Práticas na Avicultura</u>
		°BOVINOCULTURA - LEITE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u>
		°CAJUCULTURA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°MINERAÇÃO - ARGILA	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de</u> <u>Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da</u> <u>capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do</u> <u>produto</u>
		°OVINOCAPRINOCULTURA	<u>Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos</u>
		°TURISMO - RELIGIOSO E HISTÓRICO (OEIRAS)	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura – Sistemas de gestão da</u> <u>segurança, líderes e informações aos participantes</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u>
FLORIANO			-
	SERRA DA CAPIVARA		-
		°AGROINDÚSTRIA - DOCES, GELEIAS	<u>Boas Práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas</u> <u>Rotulagem de alimentos e Informação Nutricional</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 22000:2019 – Sistemas de Gestão de Segurança de Alimentos</u>
		°APICULTURA	<u>Boas Práticas na Apicultura e na Meliponicultura</u> <u>Adequação às Boas Práticas de Beneficiamento em Casas de Mel</u> <u>Manejo para Aumento da Produtividade na Produção de Mel e Derivados</u>
		°ARTESANATO	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>
		°ENERGIA EÓLICA E SOLAR	<u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u> <u>Certificação conforme norma ABNT NBR ISO 14001:2015 –</u> <u>Sistema De Gestão Ambiental</u>

		°FRUTICULTURA IRRIGADA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°MÍNERAÇÃO - MÍNIO DE FERRO(SÃO RAÍMUNDO NONATO E ANÍSIO DE ABREU), NÍQUEL (CAPITÃO GERVÁRIO OLIVEIRA)	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>
		°OVINOCAPRINOCULTURA	<u>Melhoria Genética – Caprinos e Ovinos</u>
		°TURISMO - ARQUEOLÓGICO(PARQUE NACIONAL DA SERRA DA CAPIVARA E SERRA DAS CONFUSÕES), CULTURAL (MUSEU DO HOMEM AMERICANO E MUSEU DA NATUREZA)	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura – Sistemas de gestão da segurança, líderes e informações aos participantes</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u>
	VALE DOS RIOS PIAUÍ E ITAUEIRA		-
		°AVICULTURA	<u>Boas Práticas na Avicultura</u>
		°BOVINOCULTURA - CORTE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u> <u>Avaliação de Carcassa de Bovino de Corte destinada à Carne Nobre</u>
		°CAJUCULTURA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°COMÉRCIO E SERVIÇOS	<u>Implantação de Loja Virtual</u> <u>Planejamento para Presença Digital e links patrocinados</u> <u>Produtividade – 5S</u> <u>Controle e melhoria de processos</u> <u>Boas Práticas em ambientes comerciais – Layout e aspectos do</u> <u>Visual Merchandising</u> <u>Design de Ambientes</u> <u>Comunicação Visual</u> <u>UX – Experiência do Usuário em Ambientes Digitais</u> <u>Design e Melhoria de Serviços</u>
		°ENERGIA HIDRÁULICA, SOLAR E BIOENERGIA	<u>Consultoria para aproveitamento da biomassa</u> <u>Energia Solar Fotovoltaica</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u> <u>Certificação conforme norma ABNT NBR ISO 14001:2015 – Sistema De Gestão Ambiental</u>
		° FRUTICULTURA IRRIGADA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°GÁS E PETRÓLEO	<u>Licenciamento Ambiental</u> <u>Implantação da norma ABNT NBR ISO 14001:2015 – Sistema de Gestão Ambiental</u>
		°INDÚSTRIA DE PRODUTOS QUÍMICOS E FARMACÊUTICOS	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO IEC 17025:2017 – Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaio e calibração</u>
		°TURISMO CULTURAL E DE EVENTOS	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura – Sistemas de gestão da segurança, líderes e informações aos participantes</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u>

BOM JESUS			-
	TABULEIROS DO ALTO PARNAIBA		-
		°AGRONEGÓCIO - SOJA, MILHO	<u>Boas práticas agrícolas</u> <u>Georreferenciamento do Empreendimento Rural</u>
		°BOVINOCULTURA - CORTE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u> <u>Avaliação de Carcaça de Bovino de Corte destinada à Carne Nobre</u>
		°COMÉRCIO E SERVIÇOS	<u>Implantação de Loja Virtual</u> <u>Planejamento para Presença Digital e links patrocinados</u> <u>Produtividade – SS</u> <u>Controle e melhoria de processos</u> <u>Boas Práticas em ambientes comerciais – Layout e aspectos do Visual Merchandising</u> <u>Design de Ambientes</u> <u>Comunicação Visual</u> <u>UX – Experiência do Usuário em Ambientes Digitais</u> <u>Design e Melhoria de Serviços</u>
		°ENERGIA HIDRÁULICA, EÓLICA, SOLAR	<u>Energia Solar Fotovoltaica</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u> <u>Certificação conforme norma ABNT NBR ISO 14001:2015 – Sistema De Gestão Ambiental</u>
		°EXTRATIVISMO - BURITI	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°FRUTICULTURA IRRIGADA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		°GÁS E PETRÓLEO	<u>Licenciamento Ambiental</u> <u>Implantação da norma ABNT NBR ISO 14001:2015 – Sistema de Gestão Ambiental</u>
		°MINERAÇÃO	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>
		°PISCICULTURA	<u>Melhoria de Processo Produtivo para o Cultivo de Camarão e/ou Peixe</u>

	CHAPADA DAS MANGA-BEIRAS		-
		°AGROINDÚSTRIA - AGUARDENTE DE CANA, POLPAS DE FRUTA, ÓLEOS VEGETAIS	<u>Conversão de Receitas Artesanais de Bebidas Alcoólicas para Produção Industrial</u> <u>Melhoramento de Produto na Indústria de Bebidas Alcoólicas</u> <u>Boas Práticas de higiene e segurança dos alimentos para o setor de alimentos e bebidas</u> <u>Adequação de Estabelecimentos Produtores de Bebidas Alcoólicas Para Registro</u> <u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u>
		°AGRONEGÓCIO - SOJA, MILHO	<u>Boas práticas agrícolas</u> <u>Georreferenciamento do Empreendimento Rural</u>
		°BOVINOCULTURA - CORTE, LEITE	<u>Adequação do Manejo Nutricional de Rebanho Leiteiro</u> <u>Boas Práticas na Pecuária de Leite e/ou Corte</u> <u>Avaliações Genômicas de Rebanhos Leiteiros</u> <u>Avaliação de Carcaça de Bovino de Corte destinada à Carne Nobre</u>

		*COMÉRCIO E SERVIÇOS	<u>Implantação de Loja Virtual</u> <u>Planejamento para Presença Digital e links patrocinados</u> <u>Produtividade – 5S</u> <u>Controle e melhoria de processos</u> <u>Boas Práticas em ambientes comerciais – Layout e aspectos do</u> <u>Visual Merchandising</u> <u>Design de Ambientes</u> <u>Comunicação Visual</u> <u>UX – Experiência do Usuário em Ambientes Digitais</u> <u>Design e Melhoria de Serviços</u>
		*ENERGIA EÓLICA E SOLAR	<u>Energia Solar Fotovoltaica</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u> <u>Certificação conforme norma ABNT NBR ISO 14001:2015 – Sistema De Gestão Ambiental</u>
		*EXTRATIVISMO - BURITI	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		*FRUTICULTURA	<u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Melhoramento Genético na Fruticultura</u>
		*HORTICULTURA	<u>Boas Práticas na Produção Primária e Distribuição de Hortifrutigranjeiros</u>
		*MINERAÇÃO - CALCÁRIO CORRETIVO DE SOLO E PARA OUTROS FINS INDUSTRIAIS, DIAMANTE	<u>Depósito de Patente de Invenção ou de Modelo de Utilidade</u> <u>Desenvolvimento de Produto</u> <u>Dimensionamento da capacidade produtiva</u> <u>Especificação do custo de fabricação do produto</u>
		*TURISMO - ECOLÓGICO (PARQUE NACIONAL DAS NASCENTES DO RIO PARNAÍBA, CRISTINO CASTRO)	<u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21101:2014, 21102:2021 e 21103:2014 – Turismo de aventura</u> <u>– Sistemas de gestão da segurança, líderes e informações aos participantes</u> <u>Adequação à norma ABNT NBR ISO 21401:2020 – Turismo e serviços relacionados – Sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem</u> <u>Qualidade no Turismo – Implantação de procedimentos</u>

OS IMPACTOS DA PERCEPÇÃO EMPRESARIAL SOBRE OS CONCEITOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

MARCUS VINÍCIUS DANTAS LINHARES

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital envolve uma mudança profunda e abrangente na forma como as organizações operam e entregam valor aos clientes. A transformação digital vai além da simples digitalização e inclui a reestruturação de modelos de negócios, a adoção de novas tecnologias disruptivas (como IA, IoT, blockchain) e a mudança na cultura organizacional para se adaptar a um ambiente digital em constante evolução. A transformação digital visa não apenas melhorar processos existentes, mas também criar novas oportunidades de negócios e formas de interação com os clientes. Em resumo, a digitalização é um componente da transformação digital, que é um processo mais amplo e estratégico que visa a redefinição de modelos de negócios e processos organizacionais para a era digital.

Com o objetivo de difundir a transformação digital, o programa ALI (Agentes Locais de Inovação) criou, em sua última edição, uma linha de atuação na referida área e, em âmbito nacional, cumpre o objetivo de utilizar a inovação como ferramenta de transformação e ganho de competitividade nas micro e pequenas empresas brasileiras.

A inovação tem se consolidado como a melhor opção para as empresas serem mais competitivas e produtivas. Independentemente do porte, todas devem buscar desenvolver novos produtos, serviços ou processos, ou melhorá-los significativamente (SEBRAE, 2023).

Partindo do “macro-tema”, a inovação é o foco da consultoria ALI em transformação digital. O agente atua como um portador de uma estrutura que propõe a mudança cultural, com um caminho definido, para a entrega de soluções em uma base tradicional de gestão da empresa, seus colaboradores, seus cliente e fornecedores.

Composta por 09 estruturas de casos de uso, as áreas passíveis de intervenção tecnológica nas empresas, são: Sistema de Gestão Empresarial (ERP); Digitalização dos processos administrativos; Digitalização dos processos produtivos; Monitoramento de máquinas; Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM); Marketing Digital; Cálculo dos preços de venda; E-commerce e Gestão de pessoas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Barrenechea (2019), a transformação digital não é sobre tecnologia, é sobre mudar a forma como você faz negócios. Complementando, para Meira (2023), a transformação digital não é sobre tecnologia, é sobre pessoas.

Tais considerações afirmam, de forma contundente, uma disfunção conceitual sobre transformação digital. Que contraria quem espera que tal transformação seja apenas uma aplicação com base tecnológica.

Partindo desse princípio, a transformação digital depende de como a cultura empresarial é definida, assim como a maneira como as pessoas vão considerar a implementação de tecnologia na sua rotina, no fluxo de trabalho dentro da sua empresa. Assim a transformação digital é um fenômeno que está redefinindo fundamentalmente a maneira como as empresas operam e interagem com seus clientes internos e externos. Como define Nadella (2017), a transformação digital é mais do que uma mudança tecnológica, é uma mudança cultural que requer que as pessoas adotem uma mentalidade digital.

Ainda tratando sobre conceitos, vale a pena ressaltar que transformação digital é uma coisa e digitalização é outra. Digitalização refere-se ao processo de converter informações ou recursos analógicos em formato digital. Isso pode incluir a conversão de documentos físicos para forma-

tos eletrônicos, como PDFs, ou a migração de processos manuais para sistemas digitais. A digitalização é mais focada na automação de processos existentes e na melhoria da eficiência operacional por meio da tecnologia. Já a transformação digital, partindo de mais dois conceitos mais filosóficos é uma jornada contínua de reimaginação, não apenas uma única iniciativa de implementação de tecnologia (SOLIS, 2016) ou é sobre usar a tecnologia para capacitar as pessoas, simplificar processos e melhorar a experiência do cliente (Daugherty, P., & Wilson, H. J., 2018).

Portanto, em um mundo cada vez mais conectado, a vantagem competitiva, é mais uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento dos negócios. Seu impacto nas organizações, e na sociedade como um todo, cria as melhores práticas para um processo de mudança. A transformação digital não se trata apenas de adotar novas tecnologias, mas de repensar completamente os modelos de negócios, os processos internos e a experiência do cliente. Um universo em constante evolução e que as empresas podem usar essa jornada de transformação desde uma simples implementação, até uma possível disrupção, o que representa uma revolução cultural e organizacional, onde as empresas são desafiadas a repensar seus modelos de negócios, processos e estratégias para se adaptarem a um mundo cada vez mais digital.

2.2 METODOLOGIA

Partindo do princípio de que esta pesquisa busca esclarecer conceitos sobre transformação digital e suas implicações, foi necessário em sua metodologia, a definição de uma questão de pesquisa, a fim de formular uma pergunta clara que oriente a busca por discursos relevantes sobre transformação digital e suas percepções acadêmicas e empresariais. Identificar as bases de dados acadêmicas a serem pesquisadas, como artigos ou demais documentações científicas, entre outras. Utilizar termos de busca relevantes, como “transformação digital”, “inovação tecnológica”, “mudança organizacional”.

Em um processo metodológico de análise de discursos, sobre um determinado conceito, se faz necessário um ajuste entre o escopo científico e os discursos dos empresários, que por sua vez tem visões práticas e cotidianas sobre o tema. Dessa forma, na metodologia foi necessário definir

os critérios para inclusão de artigos, como relevância para o tema, data de publicação e idioma ou até mesmo excluir artigos que não atendam aos critérios de inclusão, como estudos não relacionados ou de baixa qualidade metodológica.

Ainda como percurso metodológico, foi necessário realizar uma análise dos discursos entre os âmbitos: acadêmico, estrutura do programa ALI, agentes locais de inovação, e; percepção dos empreendedores atendidos.

O objetivo é que os discursos selecionados sirvam para identificar padrões, tendências e lacunas na literatura sobre transformação digital e apresentar os resultados de forma clara e objetiva, destacando as principais contribuições dos estudos revisados.

Por fim, reconhecer as limitações e potencialidades dos discursos utilizados, como possíveis vieses no impacto da compreensão dos conceitos de transformação digital.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os diversos conceitos de transformação digital estão dispersos em diversas fontes, artigos, palestras, pesquisas e constatações práticas, porém quem vivencia este processo dispensa aspectos conceituais e buscam (naturalmente ou não) os resultados que estas aplicações trazem.

Em outras palavras, para o empreendedor o mais importante é o que um processo de transformação digital pode resultar em produtividade, aumento de vendas, gestão dos recursos e das pessoas, impacto cultural, diferenciação frente a um concorrente e, sobretudo, valor agregado aos seus produtos e serviços.

Portanto, este artigo, que em seu início apresentou conceitos, se posiciona, a partir desse capítulo, na intenção de apresentar a análise do discurso de empreendedores que, por sua vez, ao serem atendidos pelo Programa ALI TD, buscam resultados por meio de um novo processo, que oferece soluções para problemas já identificados e que, em acordo com o objetivo do programa, devem ser solucionados pela já conceituada transformação digital.

Seguindo tal intenção, não se pretende aqui apenas apontar vieses, mas sim, entender o pensamento do empreendedor frente a uma oferta

de consultoria para a implementação de soluções tecnológicas, assim como provocar os questionamentos acerca da existência de sintonia entre tais conceitos e seus entendimentos por parte dos empreendedores, nas etapas de implementação e mensuração das métricas exigidas pelo programa e/ou pelo mercado.

“Transformação digital não é sobre tecnologia”. Tal expressão, já referenciada anteriormente pode ser constatada nas reações dos empreendedores e seus discursos.

[...] gastei milhares de reais com um software, mas ninguém usou. Todos acharam que seria mais trabalhoso migrar o processo do manual, para a tecnologia. Se reuniram, vieram conversar comigo e pediram para manter o formato manual, até que todos passassem por um treinamento ou pelo menos uma ambientação sobre tecnologias. (EMPRESÁRIO 01)

Seria possível até citar Peter Druker, em sua afirmação: “A cultura come a estratégia no café da manhã”, para descrever o quanto a cultura organizacional é forte, em detrimento de estratégias definidas no “topo da pirâmide”.

Uma vez que não há cultura de transformação digital ou de pelo menos uma experiência prévia com alguma tecnologia, quem vai determinar a adoção, execução e entrega de resultados será a cultura organizacional.

Portanto, a aculturação deve vir antes de qualquer adesão de tecnologias. O processo de inclusão gradativa, ou treinamentos específicos. A finalidade é de tornar a transformação digital algo menos agressivo e evitar, ou pelo menos diminuir a resistência dos colaboradores.

[...] Meus colaboradores começaram a se acostumar com tecnologia desde o dia que começamos a usar o WhatsApp business. Depois um ERP bem básico. Hoje estou demandando um CRM, pois isso vai nos ajudar na organização do atendimento. É que nós estamos crescendo e tem coisas que a tecnologia torna mais eficiente. Mas aqui todos já começaram a ter acesso a tecnologia aos poucos e isso vai facilitar novas adesões. (EMPRESÁRIO 2)

Nas palavras do EMPRESÁRIO 02, é possível perceber que o mínimo de acesso às tecnologias, a partir de ambientações ou medidas de cultura organizacional, podem facilitar a execução de novas soluções. Permitir acesso a tecnologias mais simples, antes de uma implementação é uma estraté-

gia que pode trazer melhores resultados, o que confirma uma expressão comum nos ambientes de inovação: “A diferença entre uma tecnologia promissora e uma revolução, é o acesso”. (Autor desconhecido)

Os Agentes de transformação digital, do programa realizado no biênio 2023 e 2024, no estado do Piauí (SEBRAE-PI), constataram tais desafios desde o primeiro ciclo e souberam conduzir com excelência a abordagem e a busca por adesões de novas soluções.

Em meio a essa jornada realizada pelos ALIS, foi possível detectar um discurso comum em quase todos os empresários, todas as vezes que os ALIS se apresentavam como consultores de transformação digital. Um discurso característico da confusão conceitual entre transformação digital e digitalização.

“Quero acabar com papel” (EMPRESÁRIO 03)

“Tenho muitos processos feitos em papel, precisamos acabar”
(EMPRESÁRIO 04)

“Aqui, temos alguns móveis cheios de papeis, preciso de tudo digitalizado” (EMPRESÁRIO 05)

“Precisamos diminuir o uso de papel” (EMPRESÁRIO 06)

“Minha empresa precisa evoluir, precisamos acabar com papel” (EMPRESÁRIO 07)

“Quero uma tecnologia para substituir o papel”
(EMPRESÁRIO 08)

Tais discursos comprovam que o conceito de transformação digital ainda precisaria ser bem difundida, para que a execução do programa fosse eficaz, tomando como princípio que o ALI TD não poderia propor soluções de digitalização, e sim, soluções que se utilizasse de processo analógicos a serem substituídos por processos tecnológicos. Em outras palavras, o foco está nos processos e não em digitalização de documentos, ou até mesmo serviços como criação de sites ou de perfis em redes sociais.

O termo “acabar com papel”, muito comum aos empresários, surgia antes de qualquer explicação por parte dos ALIS. Assim que o proces-

so de transformação digital era explicado, os empresários tinham reações diferenciadas.

Enquanto alguns aceitavam o novo aprendizado e buscavam uma nova perspectiva ao contratar a soluções, outros ainda demonstravam resistência.

Em termos gerais, ao se adaptarem ao conceito de transformação digital, de alguma forma a adesão foi realizada.

O desafio conceitual, em uma constatação mais empírica deste orientador, e sem uma análise da base de dados, foi menor que o entendimento sobre o reembolso oferecido pelo programa.

Em termos gerais, o que se pretende afirmar com tal hipótese, é que o número de desistências, de empresas ao programa, se dava nas etapas referente ao pagamento pelas adesões às soluções, e não por falta de compreensão conceitual acerca da transformação digital.

Ao aderir ao programa e cumprir as etapas de contratação, reembolso e análise de *payback*, os empreendedores demonstraram dois tipos de comportamentos. Alguns (a grande maioria) já tinham em mente quais soluções seriam úteis para seus processos, atendendo as necessidades de transformação digital. Enquanto outros precisavam conhecer o portfólio de tecnologias, numa atuação excelente dos ALIS, que por sua vez, demonstravam tecnicamente a relação entre processos, eficiência, recursos da empresas e as soluções disponíveis no mercado.

Por fim, durante a atuação dos ALIS, em relação ao trabalho de gerar compreensão conceitual de transformação digital e seu entendimento, por parte dos empreendedores, também surgiram análises de qualificação e desqualificação das soluções.

Somado à dificuldade de compreensão conceitual, foi percebido também dificuldades na experiência de uso de algumas soluções. Em alguns casos, percebeu-se que além do desconhecimento sobre o conceito de transformação digital, havia, em alguns empreendimentos, um baixo nível de maturidade digital da equipe. O que, por várias vezes transferiu tal inconsistência técnica para a qualidade da solução, ou seja, em momentos que não sabiam usar o básico de uma solução, a equipe julgava como difícil, ou inapropriada, a solução indicada ou contratada.

Para Meira (2023), a tecnologia não tem caráter, em outras palavras, toda execução inerente a uma tecnologia varia de acordo com o objetivo dos seus usuários.

Assim como a eficiência da substituição de processos analógicos, para a transformação digital.

Apesar desse aspecto não ser o ponto central deste artigo, foi necessário abordá-lo, devido a relação entre a compreensão conceitual e resistências paralelas: confusão entre digitalização e transformação digital, desconhecimento de soluções ofertadas no mercado, qualificação e desqualificação das soluções e a imaturidade digital. Todos esses aspectos foram identificados como impactos diretos à compreensão dos conceitos sobre transformação digital.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho têm por objetivo contribuir com o SEBRAE, acerca de análises conceituais e suas aplicações frente ao comportamento de empreendedores, quando da aplicação das próximas edições do programa ALI TD.

Os vieses conceituais foram a base de toda a análise deste artigo e, por sua vez foi possível perceber alguns aspectos que estruturam a aplicação de conceitos de processos ainda pouco explorados no meio comercial. Dessa forma, as conclusões a seguir demonstram vários indicadores a serem considerados, assim como, uma sugestão de caminhos a serem seguidos na abordagem da transformação digital, com base na compreensão conceitual do próprio empreendedor. Porém, se faz necessário afirmar que execução do programa foi bem mais fácil após o entendimento do conceito de transformação digital.

No âmbito acadêmico, pesquisas oferecem conceitos estruturados em percepções entre soluções desenvolvidas, problemas que resolvem, formatos de acesso e diferenciação de mercado. No que se refere a problemas a serem resolvidos, as soluções geralmente pertencem a startups que modelam seus negócios com a intenção de encontrar no mercado problemas pontuais a serem resolvidos, tanto para consumidores finais, quanto para empresas. As startups apontam para a oferta de novas experiências de uso, na soluções de velhos problemas e, dessa forma, passam a ser os principais fornecedores de tecnologias do programa.

Ainda sob a mesma abordagem, as startups oferecem ao mercado mecanismos de acesso digital, o que na maioria das vezes ainda é desconhe-

cido pelo empreendedor e que, sua apresentação e orientação se tornam um dos principais papéis dos ALIS. Esse acesso à tecnologia, vem seguido de uma estratégia de diferenciação, ou seja, da mesma maneira que uma startup atua, outras podem existir no mercado e a escolha do empreendedor por uma referida tecnologia será baseada em alguma diferenciação que a mesma oferece e resolve diretamente um problema pontual da empresa ou do seu segmento.

Outra percepção desta pesquisa é que ainda há um conflito conceitual no que se refere à diferença entre transformação digital e digitalização. Muitos empreendedores, abordaram e descreveram seus problemas de forma semelhante, alegando que a melhor saída para a eficiência dos seus processos seria a extinção de papéis, o que não se configura transformação digital e, dessa forma, sugere-se ao SEBRAE um trabalho de conscientização de empreendedores em relação á diferença entre os dois conceitos, visto que foi esta a maior dificuldade de adesão por parte dos empreendedores, seguida, em segundo plano pelo pagamento da solução, para posterior reembolso.

Somado a todas as conclusões descritas, um indicador de alto impacto é a maturidade digital das empresas. O que reforça e expressão de que transformação digital não é sobre tecnologias, e sim sobre pessoas. Nas mais diversas empresas, em seus mais diversos segmentos, foi comum constatar equipes que não possuem a cultura de acesso digital e, por isso interpretam a transformação digital como um desafio além do que realmente é, ou seja, antes de conhecer ou de experimentar a tecnologia criam resistências, pelo fato de não ser incluída em programas de uso de soluções e tecnologias no desenvolvimento de suas funções nas empresas. Esse aspecto torna a aplicação da metodologia ALI TD ainda mais complexa, visto que um dos objetivos do programa é mensurar o *payback*, após a implementação das tecnologias contratadas.

Em aspectos gerais, portanto, foi possível perceber a relação entre a confusão conceitual e falta de conhecimento sobre tecnologias e por sua vez sobre transformação digital com a falta de maturidade digital e, por sua vez com o desempenho dos ALIS que, antes de realizar seu trabalho como agentes e consultores, precisaram, ao longo do tempo, educar empreendedores e suas equipes sobre processos, mensuração de eficiência e produtividade.

O impacto de tal desconhecimento, ou da falta de maturidade digital, comprometeu o trabalho dos ALIS ao longo dessa jornada. Além de ter dificultado a apresentação de soluções, suas contratações e reembolso.

E vale ressaltar que, agregado ao programa de inclusão de soluções, foi necessário fazer o empreendedor entender de KPIS (Key Performance Indicators ou indicadores-chave de performance, em português), pois ao final de tudo teria que mensurar seu *payback*, ou seja, a complexidade da transformação digital vai muito além de aderir uma tecnologia na empresa.

Sugere-se, portanto, que tal programa ofereça (antes de qualquer inclusão de tecnologia nas empresas), uma capacitação aos empresários (que deve ir além da palestra de sensibilização da etapa 01), demonstrando os conceitos de transformação digital, suas formas de inclusão nas empresas, sua dependência de uma cultura digital, com a finalidade de criar ou aumentar sua maturidade e, só assim abordar e oferecer um portfólio de soluções. Assim, passa-se a ter um resultado melhor no programa, visto que os empreendedores vão poder analisar, com mais base teórica, os problemas a serem resolvidos em suas empresas, as formas de acesso de acordo com a maturidade digital da sua equipe e, por fim uma escolha mais assertiva da solução com base no que ela realmente traz de diferenciação para seu negócio. O que vai resultar em uma análise ainda mais profunda das suas métricas (KPIS), até o final do processo.

4. REFERÊNCIAS

BARRENECHEA, M. (2019). Digital @ Scale: The Playbook You Need to Transform Your Company. Simon and Schuster.

DAUGHERTY, P., & Wilson, H. J. (2018). Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Press.

Kant, A. (2020). “Why India needs a thriving digital economy.” World Economic Forum

MEIRA, S. (2023). O que é Estratégia? Ed. Actual. 24 novembro 2023.

NADELLA, S. (2017). Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's

Soul and Imagine a Better Future for Everyone. Harper Business.

SAMARTINHO, J.; BARRADAS, C. A transformação digital e tecnologias da informação em tempo de pandemia. Revista da UIIP Santarém, v. 8, p. 1–6, 2020.

SEBRAE. Guia unificado: Metodologia de atuação para bolsistas. 2021.

SEBRAE. Transformação Digital. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_transformacao_digital>.

SOLIS, B. (2016). X: The Experience When Business Meets Design. John Wiley & Sons.

VENTURELLI, M. Transformação Digital na Indústria: a indústria do futuro baseada em dados. [s.n.], 2023. Disponível em: <<https://amz.onl/enOJaNd>>.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Ed. Bookman. São Paulo. 2014.

O IMPACTO DAS SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS NAS STARTUPS PARTICIPANTES DO PROJETO ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM PARNAIBA-PI

THALIA CRISTINA DOS SANTOS PEREIRA

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado por constantes avanços tecnológicos e transformações no ambiente de negócios, a busca pela inovação e adaptação tornou-se imperativa para a sobrevivência e competitividade das empresas. A revolução digital desempenha um papel central nesse contexto, redefinindo modelos tradicionais e impulsionando a evolução dos métodos empresariais. A transformação digital pode modificar a organização e proporcionar novas alternativas de vantagem competitiva, visto a adição de valor aos clientes (Lanzolla et al., 2020; Verhoef et al., 2021).

A Transformação Digital, nesse contexto, não é simplesmente a adoção de tecnologias digitais, mas uma estratégia abrangente que engloba a reconfiguração de processos, a integração de ferramentas digitais e a promoção de uma mudança cultural nas organizações.

No âmbito específico das startups, empresas jovens e dinâmicas, a incorporação eficiente das tecnologias digitais não é apenas uma opção, mas muitas vezes uma necessidade para a sua relevância e crescimento.

A startup é uma ideia de empresa ou uma empresa nascente voltada à tecnologia e inovação de modo a desenvolver e aprimorar um modelo de negócio. Tem a capacidade de desenvolver um serviço ou um produto inovador e, seu foco principal é a busca de soluções de problemas ou dores

do cliente e assim criar uma medida inovadora que ainda não foi pensada pelo mercado (SEBRAE, 2019).

O que distingue uma startup de outras empresas é sua velocidade e crescimento, isto é, as startups têm como objetivo construir ideias/produtos de forma rápida, e focar em expandir rapidamente seus consumidores (BALDRIDGE; CURRY, 2022).

A presente pesquisa foca sua atenção nas experiências de startups participantes do Projeto ALI (Agentes Locais de Inovação) na modalidade Transformação Digital, em ParnaíbaPI. Este Projeto de acordo com o Guia Unificado de Metodologia de Atuação para Bolsistas tem por objetivo criar condições e estimular as empresas a viverem um processo de transformação digital, por meio da implementação de soluções que resolvam um problema priorizado, usando ferramentas digitais (SEBRAE, 2021).

O projeto tem como objetivo aprimorar a produtividade das empresas por meio do acompanhamento de um Agente Local de Inovação ao longo de seis meses. Utilizando uma metodologia desenvolvida para esse propósito, o projeto oferece benefícios às empresas, incluindo subsídios de até R\$ 2.000,00 para a contratação de ferramentas tecnológicas.

A metodologia adotada é de natureza bibliográfica e documental, exploratória e descritiva. Busca-se compreender e analisar os impactos da Transformação Digital nas startups participantes do Projeto ALI, com ênfase em casos de uso prioritários, como CRM, Marketing Digital e ERP. Os dados foram coletados por meio de formulários de payback aplicados em diferentes etapas do projeto.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

De acordo com Pereira (2021), transformação digital é recriar métodos tradicionais para atender às expectativas de um mercado em mutação e não apenas a busca pela utilização de tecnologias digitais. É uma concepção que envolve capacitação de pessoas, incentivo a novas maneiras de resolver dilemas, interação entre colaboradores e fornecedores. É algo que envolve conquistar novos mercados e fidelizar clientes antigos. A transformação digital consiste basicamente na adoção de ferramentas que automatizam

rotinas, promovendo desta forma, uma mudança cultural na forma como as empresas prestam seus serviços (SALLES, 2020).

A digitalização tornou-se uma realidade bastante estimada no cenário contemporâneo. É necessário permanecer competitivo no mercado, se adaptar às inúmeras evoluções do ambiente digital. A transformação é uma maneira essencial de garantir a relevância e compreender as atualizações constantes do setor.

Segundo MIT TECHNOLOGY REVIEW o mercado precisou passar por uma adaptação nos últimos dois anos, devido à pandemia. Com a adesão ao modelo de trabalho remoto, plataformas e equipamentos computadorizados, foram inseridos nas empresas. Além disso, foram criados novos produtos e serviços, também acompanhando a expansão digital. (Teixeira, 2021).

As vendas que eram realizadas em lojas físicas através de atendentes precisaram migrar para o ambiente virtual utilizando sites próprios, redes sociais e aplicativos de mensagens (DE REZENDE, 2020). Nesse contexto, torna-se imprescindível um debate sobre inclusão digital, ou seja, sobre essa nova dinâmica que surge com a pandemia e a urgência na apropriação de tecnologias digitais na efetivação dos processos (MARCON, 2020).

A crise decorrente da covid-19, no primeiro semestre de 2020, a comercialização através

de canais digitais surge como uma das principais alternativas para evitar a insolvência de empresas. Nesse contexto, os empreendimentos que estavam avançados na digitalização conseguiram se ajustar de forma mais eficaz a essas novas condições, ao passo que os negócios tradicionais, sem a prática da cultura da inovação, foram obrigados a se adaptar de forma abrupta.

A transformação digital não está relacionada com a adoção de tecnologia, mas sim à estratégia e mentalidade. Como destaca Rogers (2018), para transforma-se na era digital é necessário que o gestor atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua estrutura de TI.

Portanto, para que os empreendimentos de pequeno porte consigam manter o passo da digitalização, é necessário analisar o nível de maturidade digital que cada negócio se encontra, a fim de identificar as estratégias de inovação mais eficazes. De acordo com Diogo et al (2019), a perspectiva ampla desta transformação aliada ao gerenciamento do conhecimento ele-

va a competitividade das empresas garantindo a permanência e consolidação dos negócios.

2.2 STARTUPS

A utilização do termo startup, para designar empresas recém-criadas e rentáveis, começou a ser popularizada nos anos 90, quando houve a primeira grande “bolha da internet”. Nessa época, muitos empreendedores com ideias inovadoras e promissoras, associadas à tecnologia encontraram financiamento para os seus projetos, que se mostraram extremamente lucrativos e sustentáveis (CASTRO, 2021). Registra-se ainda que não existe um conceito formado do significado da expressão startup, a expressão, que em tradução livre, significa partida, início (ANUNCIAÇÃO, 2021).

É importante ter em mente que quando se trata de uma empresa startup não está necessariamente falando de uma empresa de tecnologia ou simplesmente uma narrativa sedutora de marca que, no limite, não representa de fato uma inovação no modo de fazer negócios. Trata-se de um método de engenharia empresarial cujo objetivo é criar e explorar novas formas de valor econômico com o menor volume de investimento inicial possível e no menor espaço de tempo, de modo a maximizar consideravelmente dividendos futuros e que pode ser aplicado aos mais diversos mercados (FARIA, 2018).

Uma startup é um empreendimento realizado por determinado grupo de pessoas à procura de um modelo com grande possibilidade de lucro, que seja renovável e traga inovação (MORAIS, 2020). Como aponta (RIES, 2012) uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

Todavia, as startups não se restringem somente ao desenvolvimento de tecnologias, possuindo aplicabilidade em diversas áreas, como por exemplo: as *FinTech* (startups do ramo financeiro), *HealthTech* (ramo da saúde e medicina), *EdTech* (ramo da educação), *LawTech* (ramo do direito), e entre outras (DANTAS, 2020).

Startups podem ser encontrados em diversas fases do ciclo da vida organizacional. Uma classificação de estágios evolutivos voltada para startups é a apresentada pela Abstartups (2022) ancorada nas fases de: (i) ideiação - existe a ideia do negócio, mas ainda está sendo avaliada a sua viabilidade;

(ii) operação - encontra-se em operação, o modelo de negócio é aceito pelo mercado, mas ainda precisa de investimentos para novas estratégias; (iii) tração - encontra-se em operação, com foco em receita, clientes ativos e alavancagem, pronta para a escalabilidade; e *scale-up* - registra crescimento, seja em faturamento como em número de funcionários, direciona sua atenção para mais investimentos com vistas na expansão.

No Brasil há diversos tipos de startups, sendo as mais conhecidas: Scalable startups, Small business startups, Buyable startups, Large company startups e Lifestyle startups (MORAES, 2022).

A *Scalable startups* é uma startup escalável, ou seja, já é estruturada mas que precisa de investimento para chegar ao nível de execução; *Small business startups*, trata-se de um pequeno negócio mas que não tem objetivo de grande expansão e normalmente atende a demanda local; *Buyable startups* são aquelas criadas para que em algum momento seja vendida para grandes empresas; *Large company startups* são empresas maiores e já estabelecidas no mercado mas que precisam seguir em busca de inovação; *Lifestyle startups* é o tipo de empresa voltada para quem trabalha com o que ama e busca tornar disso sua profissão (MORAES, 2022).

A transformação digital nas startups representa um elemento essencial para a competitividade e a inovação. Ao adotar tecnologias emergentes, como inteligência artificial, análise de dados e automação, as startups fornecem atualização de processos, oferecem soluções mais eficientes e alcançam uma maior agilidade operacional. Esse movimento não apenas impulsiona a eficácia interna, mas também fortalece a capacidade das startups de se adaptarem rapidamente às mudanças do mercado. A habilidade de integrar as últimas tendências digitais não só diferencia essas empresas no cenário atual, mas também se posiciona para um crescimento sustentável em um ambiente empresarial cada vez mais voltado para a inovação tecnológica.

A cultura da inovação é um pilar fundamental nas startups, moldando a essência e o sucesso desse empreendimentos. Nas startups, a busca constante por soluções criativas, a disposição para correr riscos e a valorização do aprendizado permeiam o ambiente. A experimentação é incentivada, os erros são vistos como oportunidades de aprendizado, e a flexibilidade para se adaptar às mudanças é uma característica intrínseca. Além disso, a liberdade da incerteza e a disposição para girar ou ajustar estratégias são partes integrantes da mentalidade empreendedora. Em suma, a cultura da

inovação é o aprendizado sobre qual as *startups* constroem sua capacidade de se destacarem em um ambiente em constante evolução.

2.3 PROJETO ALI – MODALIDADE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

No âmbito do Programa Brasil Mais Produtivo, uma parceria firmada entre o Sebrae e o Governo Federal – O ALI busca promover a inovação para reduzir os custos/aumentar o faturamento das microempresas e das empresas de pequeno porte, com a instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários (SEBRAE, 2022). O Projeto teve início com a modalidade ALI Produtividade, o Sebrae lança também, outras modalidades de Agentes Locais de Inovação, são eles: ALI Transformação Digital; ALI Rural; ALI Educação Empreendedora; ALI Ecossistemas de Inovação; ALI Indicação Geográfica.

Na modalidade ALI Transformação Digital tem como foco criar condições e estimular as empresas a viverem um processo de Transformação Digital, por meio de, fundamentalmente, implementação de solução para resolver um problema priorizado, utilizando ferramentas digitais (SEBRAE, 2022)

A jornada de Transformação Digital ocorre em ciclo de até seis meses, e se inicia com o interesse do empresário em levar ferramentas digitais para a sua empresa, a partir da identificação da maturidade digital do seu negócio com a aplicação do Check-up Digital, uma ferramenta utilizada durante a metodologia para medir o nível de maturidade digital do empreendimento. Com isso, o empresário entra na jornada para o avanço e a manutenção da melhoria da produtividade do seu negócio.

A metodologia do ALI Transformação Digital é composta pelas seguintes etapas:

- Etapa 0 – Iniciando a jornada de Transformação Digital, que tem como objetivo desmistificar a transformação digital, apresentar a jornada, aplicar o diagnóstico de maturidade digital (Check-up Digital) e confirmar o interesse dos empresários em participar do projeto.

- Etapa 1 – Mapeando os desafios, nesta fase será aplicado o questionário de priorização dos casos de uso, para definir os desafios que o negócio apresenta e qual deles será priorizado para ser solucionado ao longo da jornada;

- Etapa 2 – Identificando a solução, é o momento de buscar no mercado as soluções digitais existentes que atendem às necessidades do empresário, para a resolução do problema priorizado;

- Etapa 3 – Adquirindo a solução, esta etapa promoverá o encontro do empresário com os fornecedores das soluções mais aderentes. Ao final desta etapa o empresário deverá ter a solução contratada;

- Etapa 4 – Medindo o indicador, esta etapa tem como objetivo realizar a mensuração inicial para o indicador de retorno sobre o investimento – payback, a partir do caso de uso priorizado. É realizada a apresentação do indicador e a forma de coleta de dados para o empresário e sua equipe, na oportunidade também é explicado a sua importância e o detalhamento de cada um dos campos. O formulário para a coleta de dados possibilitará calcular o payback para o caso de uso priorizado;

- Etapa 5 – Preparando a implementação, o objetivo desta etapa é planejar o processo de implantação da nova solução;

- Etapa 6 – Implantando a tecnologia, uma vez realizado o planejamento, começa a etapa de implantação efetiva da solução tecnológica. Esse processo de implantação se dará entre a empresa e o fornecedor, entretanto, com o monitoramento do Agente Local de Inovação;

- Etapa 7 – Usando a tecnologia, nesta etapa será monitorado o uso da solução digital;

- Etapa 8 – Avaliando os resultados, etapa final dessa jornada de Transformação Digital ocorrerá três meses após o início do uso da ferramenta pelo empresário. Nesse momento serão avaliados os resultados do trabalho realizado. Para a realização da mensuração final é necessário resgatar o formulário de payback específico do caso de uso priorizado, para a avaliação dos resultados obtidos a partir da implantação da solução digital. No sentido de verificar a evolução da empresa, o empresário deverá preencher novamente o Check-up Digital. A partir do preenchimento do payback finalizado e o check-up digital realizado, será analisado o resultado apresentado em relação a mensuração final para o empresário e sua equipe.

Figura 1: A jornada do ALI Transformação Digital.



Fonte: Guia unificado: ALI Transformação Digital – Metodologia de atuação para bolsistas, 2023.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A partir dos objetivos apresentados, esta pesquisa, de cunho bibliográfico e documental, consiste na busca de informações e conceitos relevantes sobre transformação digital, Startups e o Projeto ALI. No que tange ao caráter da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, que deve identificar e contar a frequência de uma população específica, em um determinado momento, ou vários momentos para comparação (Collis; Hussey, 2005).

Por se tratar de uma análise a partir da priorização do caso de uso por empresa, que são eles monitoramento de processos produtivos, que consiste na implementação de tecnologia digital para monitorar máquinas e equipamentos em áreas industriais; Digitalização dos processos produtivos, objetivando melhorar os processos de comunicação na área produtiva e permitir o acompanhamento do processo produtivo pelo uso de dados e avaliação de indicadores de desempenho; Digitalização de processos administrativos, com o objetivo de reduzir o uso de papel na empresa, melhorar os processos de comunicação, padronizar e organizar os processos administrativos, e permitir a avaliação de indicadores de desempenho; Enterprise Resource Planning (ERP), usualmente denominadas ERPs, com foco em melhoria do sistema de gestão da empresa como um todo, usualmente

operando em nuvem; Customer Relationship Management (CRM), usualmente denominadas CRMs, destinadas à gestão do relacionamento com clientes, usualmente operando em nuvem; Precificação, Implementação de soluções digitais destinadas à precificação de produtos. Para tal, deve ser aplicado um sistema destinado à verificação de custos/preços de venda em função de margem de contribuição e demandas esperadas; Marketing Digital, implementação de ferramentas destinadas ao marketing digital; E-commerce, implementação de sistemas digitais de comércio eletrônico, como, por exemplo, site, loja virtual; Gestão de Pessoas, implementação de sistemas digitais com foco no acompanhamento da gestão de pessoas relacionado a contratação e implementação das soluções digitais, fazendo comparativo do retorno obtido por empresa longo da jornada, com base no indicador de retorno sobre o Payback.

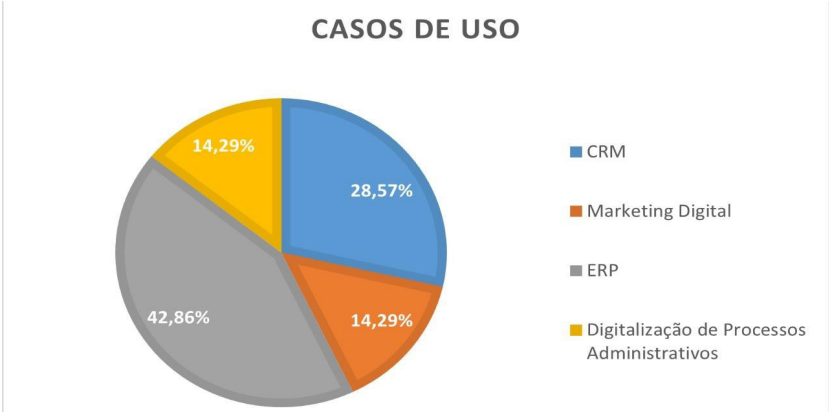
Os dados são coletados por meio do questionário de payback aplicado na etapa 4 e da reaplicação do mesmo na etapa 8 para a mensuração do resultado final em 7 startups participantes do Projeto.

Com base na explicação detalhada da metodologia apresentada no tópico 2.3, que aborda o Projeto ALI - Transformação Digital, foram coletados os dados essenciais para a elaboração deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No âmbito desta pesquisa, foram consideradas 7 startups que participaram do Projeto ALI, adquiriram e implementaram ferramentas tecnológicas em Parnaíba- PI e preencheram o formulário de payback da mensuração inicial e final. A seguir, os casos de uso que foram priorizados para a contratação da solução digital.

Gráfico 1 – Casos de uso priorizados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Conforme o gráfico acima são apresentados os casos de uso priorizados pelas empresas, fundamentados nos principais gargalos identificados, os quais orientam a decisão da escolha na ferramenta digital mais adequada para a solução do problema priorizado para ser solucionado no decorrer da jornada.

Segundo o gráfico 1, o caso de uso mais priorizado foi o ERP com 42,86%. Logo em seguida, 28,57% das *startups* priorizaram o CRM para a contratação e implementação da ferramenta. Enquanto 14,29% de acordo com o mapeamento dos desafios priorizaram Marketing Digital e Digitalização de Processos Administrativos para solucionar os seus gargalos identificados na jornada.

Tabela 1 – Retorno do investimento relacionado ao caso de uso priorizado por empresa.

EMPRESAS	CASOS DE USO		PAYBACK
EMPRESA A	CRM		0,2 MESES
EMPRESA B	CRM		0,8 MESES
EMPRESA C	MARKETING DIGITAL		0,1 MESES
EMPRESA D	ERP		0,1 MESES
EMPRESA E	ERP		11,5 MESES
EMPRESA F	ERP		109, 2 MESES
EMPRESA G	DIGITALIZAÇÃO DOS ADMINISTRATIVOS	PROCESSOS	13,1 MESES

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Como observado na tabela acima a maioria das empresas registrou um período de retorno inferior a dois anos. Isso indica a eficiência e rapidez com que esses investimentos se pagam. O retorno inferior a dois anos é crucial, pois indica uma recuperação rápida do capital investido, proporcionando estabilidade financeira e liberando recursos para futuros projetos ou melhorias. Essa agilidade no retorno também contribui para a sustentabilidade financeira das empresas, demonstrando eficácia das decisões estratégicas relacionadas ao tempo de retorno considerados na tabela.

Além disso, na etapa final da jornada do projeto, na mensuração final, as empresas obtiveram alguns ganhos com as ferramentas implementadas, ganhos de produtividade, economia de mão de obra em atividades realizadas, economia com insumos.

Nas empresas A e B que implementaram ferramentas de CRM, também destacaram que obtiveram ganhos depois da utilização da ferramenta, por exemplo, conseguiram reduzir pela metade o tempo despendido para acompanhar o processo de vendas. Igualmente com a emissão de relatório de vendas, conseguiram reduzir o tempo despendido, na empresa A reduziu de 30 minutos para 20 minutos, enquanto a empresa B reduziu de 120 minutos para 30 minutos. Na empresa C, após a implementação da ferramenta de Marketing Digital, apontou que conseguiu obter um ganho relativo à redução de mão- de- obra em média de 12%. Tendo assim uma estabilidade financeira para aplicar em outros projetos.

Nas empresas D e E com a utilização do sistema ERP, foi possível evidenciar ganhos na produtividade, reduzindo o tempo para a realização de algumas atividades. Na empresa D, por exemplo, o tempo despendido para emitir uma NF passou de 30 minutos para 5 minutos. Igualmente com o tempo gasto para o registro de entrada/saída de materiais de estoque que passou de 120 minutos para 10 minutos. Enquanto na empresa E, destacou que o tempo despendido para emitir um relatório de andamento de OS antes da ferramenta era de 10 minutos e depois da utilização da mesma passou a ser em 10 minutos. Também conseguiu reduzir o uso mensal da resma de papel (500 folhas), a quantidade inicial mensal era de 5 resmas e passou para a quantidade final mensal de 2 resmas.

No caso particular da empresa F, ela obteve um payback superior ao parâmetro de 24 meses, mas a empresa observou que mesmo com tempo

de retorno do investimento superior a das demais, obtiveram ganhos com a redução de tempo nas atividades realizadas, por exemplo, com o tempo gasto para realizar o controle/registro de cada orçamento de compras recebido que passou de 25 minutos para 5 minutos, como também, no tempo despendido para a emissão de NF que era realizada em 4 minutos e agora é emitida em 2 minutos.

A empresa G, por meio da utilização da ferramenta de Digitalização dos processos administrativos, destacou um ganho com economia de insumos, reduzindo o uso mensal da resma de papel (500 folhas). O uso inicial mensal passou de 3 resmas para 1 resma, isso significa que a empresa teve uma redução de insumos, pois com a utilização da ferramenta seus projetos passaram a ser acessados em nuvem, não sendo necessário fazer de forma impressa. A análise dos resultados apresentados revela uma tendência positiva no retorno do investimento para as empresas que participaram do Projeto ALI e adotaram soluções digitais em Parnaíba-PI. A priorização de casos de uso, conforme evidenciado no Gráfico 1, destaca a relevância do ERP (Sistema de Gestão Empresarial) e CRM (Sistema de Relacionamento com o Cliente) para a maioria das startups. Ao examinar a Tabela 1 observa-se que a maioria das empresas alcançou um retorno inferior a 24 meses, indicando a eficiência e rapidez com que esses investimentos se tornam lucrativos.

Além disso, os ganhos obtidos com a implementação das ferramentas são evidentes na etapa final da jornada do Projeto ALI TD. Demonstram a eficácia das soluções digitais na otimização das transações diárias.

As empresas que implementaram ferramentas de CRM, destacam ganhos significativos, resultando em uma redução notável no tempo despendido. Da mesma forma a empresa C, ao adotar solução de Marketing Digital, experimentou uma redução na necessidade de mão-de obra.

As empresas ao utilizarem o sistema de ERP, apresentaram melhorias na produtividade, refletidas na redução de tempo para a realização de diversas atividades. A empresa F, mesmo com um retorno superior a 24 meses, evidenciou ganhos na eficiência das operações, destacando a importância de considerar outros benefícios além do tempo de retorno do investimento.

Por fim, a empresa G, com a implementação da ferramenta de Digitalização dos Processos Administrativos, alcançou economia de insumos, exemplificada pela redução significativa no uso de papel.

Em resumo, os resultados apontam para a efetividade das soluções digitais na melhoria da eficiência operacional, redução de custos e ganhos significativos em diversas áreas. Esses dados sustentam a importância estratégica da Transformação Digital para as Startups, proporcionando não apenas retorno financeiro rápido, mas também melhorias substanciais nos processos internos e na competitividade do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada proporcionou uma visão abrangente sobre a transformação digital em startups, utilizando como contexto o Projeto ALI (Agentes Locais de Inovação) na modalidade de Transformação Digital em Parnaíba-PI. Os resultados obtidos através da análise das sete startups participantes revelaram aspectos cruciais sobre a eficácia da implementação de soluções digitais nesse ambiente.

A Digitalização dos processos realizada em economia de insumos, exemplificada pela redução significativa no uso de papel. Esse caso específico demonstra como a transformação digital pode ter resultados sustentáveis, além da eficiência operacional.

Os resultados obtidos sustentam a importância estratégica da transformação digital para startups, fornecendo não apenas retorno financeiro rápido, mas também melhorias substanciais nos processos internos e na competitividade do negócio. A rápida adaptação das empresas ao ambiente digital torna-se essencial para a sobrevivência.

Em síntese, a pesquisa destaca a efetividade das soluções digitais na melhoria da eficiência operacional, redução de custos e ganhos significativos em diversas áreas. A análise dos resultados reforça a necessidade de considerar não apenas o tempo de retorno do investimento, mas também outros benefícios tangíveis e intangíveis associados à transformação digital.

Considerando a dinâmica do ambiente digital, recomenda-se que futuras pesquisas explorem tendências emergentes, desafios adicionais enfrentados por startups e a evolução da transformação digital ao longo do tempo. Além disso, avaliar o impacto da cultura organizacional na adoção

de tecnologias digitais pode fornecer insights valiosos para o sucesso desses projetos.

Na última análise, a transformação digital é uma jornada contínua, e as startups que se integram com o sucesso dessas inovações estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios em constante evolução do mercado.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Startups (Abstartups). (2022). **Fases de uma startup brasileira: saiba tudo sobre cada etapa**.<https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudosobre-cada-etapa/>

ANUNCIAÇÃO, Ingrid Iana Matos, FERNANDES, Gabriela Andrade, “**As startups no ordenamento jurídico: uma leitura comparada dos ecossistemas de startups na Argentina, no Chile e no Brasil**”, in Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, ano XVIII, v. 18, n. 32, UESB, Vitória da Conquista, Bahia, jul.-dez., 2021, p. 241.

BALDRIDGE, Rebecca; CURRY, Benjamin. **O que é uma startup? O guia definitivo**. Forbes Advisor, 16 out. 2022. Disponível em: . Acesso em: 28 nov. 2023.

CASTRO, Gabriela. **Origem, desenvolvimento e atualidade das startups, Negócio e Franquia**, 2021. Disponível em: : <<https://www.negociofranquia.com/origem%2Cdesenvolvimento-e-atualidade-das-startups>> . Acesso em: 29 nov.2023.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DANTAS, Matheus Augusto Silva, GOES, Helder Leonardo de Souza, “**Startups e o direito fundamental ao desenvolvimento**”, Revista de Ciências Humanas e Sociais, Aracaju, v. 6, n. 1, março 2020, p. 177.

DE REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19**. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 2, n. 6,

p. 53-69, 2020. Disponível em: . Acesso em: 29 nov. 2023.

DIOGO, Ricardo Alexandre; JUNIOR, Armando Kolbe; SANTOS, Neri. **A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais**. P2p E Inovação, v. 5, n. 2, p. 154175, 2019.

FARIA, Louise Scoz Pasteur de, **“O poder dos sonhos: uma etnografia de empresas startup no Brasil e no Reino Unido”**, 2018, 223 f., Tese, Doutorado, Programa de pósgraduação em Antropologia Social, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018, passim.

LANZOLLA, G., LORENZ, A., MIRON-SPEKTOR, E., SCHILLING, M., SO-LINAS, G., & TUCCI, C. L. (2020). **Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research**. *Academy of Management Discoveries*, 6 (3), 341-350. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0144>

MARCON, K. **inclusão e exclusão digital em contextos de pandemia: que educação estamos praticando e para quem?** Criar Educação, v. 9, n. 2, p. 80-103, 2020. Disponível em: . Acesso em: 29 nov. 2023.

MORAIS, Felipe, **Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar seu negócio nos próximos anos**, São Paulo, Saraiva Educação, 2020, p. 270.

MORAES, Mariana. **6 tipos de startup que todo empreendedor precisa conhecer**, PUCPR, 5 ago. 2022. Disponível em: <<https://posdigital.pucpr.br/blog/tipos-de-startups>> . Acesso em: 29 nov. 2023.

PEREIRA, A. **A Transformação Digital nas PME Portuguesas: Análise das Empresas da Região Centro**. 2021. 159 páginas. Dissertação. Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (ISVOUGA), Santa Maria da Feira – Portugal, 1991. Disponível em: . Acesso em: 29 nov. 2023.

RIES, Eric, **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-**

-sucedidas, São Paulo, Papel de Lua, 2012, p. 24.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo, Autêntica Business, 2018.

SALLES, C. M. S. **Transformação digital em tempos de pandemia**. Revista Estudos e Negócios Academics, v. 1, n. 1, p. 91-100, 2021. Disponível em: . Acesso em: 28 nov.2023.

SEBRAE. **O que é uma Startup?** 2 de maio de 2019. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/o-que-e-umastartup,17213517aa47a610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 de novembro 2023.

SEBRAE. **Guia Unificado ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**: Metodologia de atuação para bolsistas. Sebrae: 2023.

TEIXEIRA, F. **O Processo de Transformação Digital no Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://anchor.fm/mittechmiscbrasil/episodes/O-processo-de-Transformação-Digital-no-Brasil-e180pm5>> . Acesso em: 29 nov.2023.

VERHOEF, P.C., BROEKHUIZEN, T., BART, Y., BHATTACHARYA, A., DONG, J.Q., FABIAN, N., & HAENLEIN, M. (2021). **Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda**. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

ESTUDOS DE CASO

ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DA *STARTUP* NINHO DO VERDE COMPOSTAGEM

ALEXANDRA RIBEIRO MACHADO

1. INTRODUÇÃO

Segundo Schaller (2019), é evidente a preocupação com o meio ambiente por parte das organizações e dos consumidores, além do surgimento do mercado de oferta e demanda pelo sustentável. Visto isso, uma das principais estratégias adotadas pelas empresas para atender à essa exigência é a busca pela inovação com ênfase na sustentabilidade (Favarin *et al.*, 2020).

Empresas que inovam com base nos princípios da sustentabilidade conseguem alcançar impactos positivos tanto para a sociedade quanto para o meio ambiente, representando uma abordagem inovadora na produção de produtos e serviços (Barberi *et al.*, 2010).

De acordo com Trifilova *et al.* (2013), enquanto diversas empresas adotam a inovação voltada para a sustentabilidade devido a pressões externas, há um setor de organizações em estágio inicial, conhecidas como *startups*, capazes de adotar uma abordagem proativa e identificar novas oportunidades.

Seguindo nessa perspectiva, o presente estudo buscou identificar como ocorre a gestão da inovação sustentável, através do estudo de caso da *startup* piauiense Ninho do Verde Compostagem, a fim de demonstrar os processos internos e disseminar as boas práticas adotadas pela organização, que hoje é referência em sustentabilidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD (2005), inovação é caracterizada como a aplicação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, bem como a introdução de um processo, um método de marketing renovado, ou uma abordagem organizacional inédita nas operações comerciais, na estrutura do local de trabalho ou nas interações externas.

Conforme Kruglianskas (2016), uma empresa inovadora alcança a sustentabilidade ao introduzir de maneira sistemática novidades que abrangem as múltiplas dimensões da sustentabilidade. Ele enfatiza que, para as empresas, não é suficiente simplesmente inovar continuamente, mas sim inovar de modo a contemplar as três dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social.

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD, também chamada de Comissão Brundtland, definiu desenvolvimento sustentável como: “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991).

Segundo Nascimento *et al.* (2008), o conceito de desenvolvimento sustentável refere-se ao progresso econômico capaz de assegurar a produção de bens e serviços que simultaneamente atendam às necessidades fundamentais humanas e preservem o meio ambiente.

Além de criar oportunidades de negócios, a dimensão ambiental estimula o surgimento de inovações tecnológicas, demandando que as empresas acumulem conhecimento sobre o mercado e conduzam pesquisas científicas para desenvolver soluções ambientais que proporcionem vantagem competitiva. Essas inovações podem variar desde melhorias pontuais nas atividades rotineiras até alterações substanciais em produtos e processos, visando atingir as metas organizacionais (Nascimento *et al.*, 2008).

As práticas inovadoras sustentáveis estão ganhando popularidade no cenário empresarial, pois oferecem a oportunidade de aprimorar o desempenho das empresas, tornando-as mais sustentáveis. Isso possibilita a obtenção de vantagem competitiva diante da tendência crescente do atual consumidor, que está se tornando cada vez mais consciente e exigente em

relação às questões ambientais e sociais. Além disso, essas práticas atendem às pressões institucionais impostas. (Adams, 2015; Geradts & Bocken, 2018)

Dessa forma, no universo das *startups*, a inovação sustentável emerge como uma força motriz, redefinindo o cenário empreendedor. Empresas recém-criadas estão abraçando a ideia de incorporar práticas sustentáveis não apenas como um diferencial ético, mas também como uma estratégia essencial para a construção de um futuro empresarial duradouro. Pinho (2016) define uma *startup* como um conjunto de indivíduos em busca de um modelo de negócios repetível e escalável, operando em meio a condições de extrema incerteza.

Para Vilenky, (2021), a distinção principal entre *startups* e empresas tradicionais reside na ênfase das primeiras no aprendizado contínuo e na resiliência, impulsionadas pela necessidade de se adaptarem rapidamente às diversas realidades apresentadas pela evolução tecnológica em períodos curtos.

As *startups* ganham com as preocupações ambientais, com o trabalho com energia limpa, com atendimento diferenciado e dados online para os clientes quando necessário (Hobmeir, 2020, p. 23). Na ótica do desenvolvimento sustentável, as *startups* se destacam como um movimento em ascensão na busca pela sustentabilidade. Isso se manifesta tanto no desenvolvimento de alternativas ambientalmente sustentáveis quanto na criação de inovações e modelos de negócios sustentáveis (Reis et al., 2017).

3. METODOLOGIA

Adotou-se como estratégia de pesquisa o método do estudo de caso. Os estudos de caso são úteis na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias, além de permitirem a comparação e compreensão de diferentes comportamentos organizacionais (Yin, 2001; Ventura, 2007).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Complementando as considerações anteriores sobre o estudo de caso, esta pesquisa empregará métodos de pesquisa bibliográfica e documental,

de natureza descritiva, juntamente com uma análise qualitativa do tema em foco.

Optou-se pelo emprego do método de pesquisa descritiva com o intuito de analisar os princípios aplicados à empresa objeto de estudo. O método descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis (Gil, 2008).

Esse processo teve início com uma revisão bibliográfica que englobou os trabalhos dos principais autores e estudiosos da área. O propósito é identificar semelhanças entre os estudos acadêmicos e as práticas implementadas dentro da organização.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Ninho do Verde Compostagem é uma *startup* de compostagem urbana, com sede localizada na cidade de Teresina – PI. A empresa surgiu em abril de 2022, com a proposta de promover a destinação ambientalmente correta aos resíduos orgânicos por meio da compostagem, gerando produtos orgânicos e contribuindo com a educação ambiental da população.

Diante disso, a empresa inovou no mercado ambiental brasileiro, lançando o serviço de coleta de resíduos orgânicos por assinatura, assim como a venda dos produtos resultantes do processo de compostagem, como o composto orgânico, biofertilizantes, substratos, entre outros.

Além desses serviços, a *startup* se destaca por ser a única no estado do Piauí a executar a compostagem do coco verde, transformando-o em substrato de fibra de coco, que também é comercializado. E para agregar mais valor ao modelo de negócio, a empresa também promove ações de educação ambiental, através de treinamentos empresariais, atividades infantis, palestras e workshops. Esse diferencial concede a *startup* uma posição de liderança, com uma expressiva parcela de mercado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Ninho do Verde surgiu em abril de 2022, visando inovar no mercado ambiental, através da promoção da sustentabilidade, aliada ao crescimento econômico e inovação. Visto isso, optou-se por aderir um modelo de ne-

gício por assinatura, devido a previsibilidade de receita e ao aumento do valor agregado do produto. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2019), a maior vantagem do modelo de negócios de assinatura é gerar uma receita constante para as empresas, garantindo sustentabilidade financeira e estabilidade.

A partir dessa premissa, foi desenvolvido o serviço de reaproveitamento de resíduos orgânicos por assinatura mensal, ofertando 3 planos: somos mais; somos muitos; somos grandes. Após escolher o plano, o cliente recebe um recipiente - chamado baldinho - para que ele separe os resíduos gerados da maneira adequada, assim como as orientações necessárias.

No dia marcado, a empresa recolhe o material com o cliente, leva para unidade de compostagem, e devolve em forma de adubo, conforme apresentado na figura 1. O cliente também recebe um relatório descrevendo todas as informações, desde o peso total de resíduos orgânicos que foram coletados, até a quantidade de gases de efeito estufa que deixaram de ser lançados na atmosfera.

Figura 1 – Mosaico de fotografias com as etapas do processo de compostagem dos resíduos orgânicos.



Fonte: Autoria própria (2023)

Além disso, atualmente a Ninho do Verde é a única empresa no estado do Piauí a executar a compostagem do coco verde. Para que esse processo fosse possível, a *startup* implementou maquinários específicos para trituração da casca da fruta. Após a trituração, é realizado o empilhamento

da matéria prima em leiras, e finalizado com o manejo adequado. Como produto final desse processo, obtém-se o substrato da fibra de coco, que é disponibilizado para venda, conforme na figura 2. A utilização da casca do coco verde como substrato na produção de mudas é vantajosa, uma vez que suas fibras são praticamente inertes, apresentam alta porosidade, são de fácil produção, possuem baixo custo e estão amplamente disponíveis (Sampaio *et al*, 2008).

Figura 2 - Mosaico de fotografias com as etapas do processo de compostagem do coco verde.



Fonte: Autoria própria (2022).

A Ninho do Verde surgiu em prol de promover um meio ambiente mais sustentável, desde o seu atendimento inicial até a entrega do produto para o cliente. De acordo com a premissa sustentável da empresa, foi aderido ao uso sacolas de bioplástico compostáveis, que se decompõem em cerca de 30 dias. Além disso, utilizam um cartão de visita produzido em papel de semente de manjerição, ou seja, além de divulgar a empresa, o futuro cliente pode plantá-lo em casa, conforme representado na figura 3.

Figura 3 – Imagens da sacola compostável e do cartão visita utilizado pela startup.



Fonte: Autoria própria (2023)

Aliada ao combate das mudanças climáticas, e de acordo com o Objetivo 7 do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas – ONU, que assegura o acesso a energia limpa e acessível, a empresa possui placas de geração de energia solar, contribuindo para um sistema energético mais sustentável, devido à redução de CO₂ lançado na atmosfera. Além disso, a redução do desperdício é um pilar muito importante e trabalhado na empresa, sendo aplicado na prática, com a utilização de materiais reutilizáveis, como palletes e telas de proteção para armazenamento dos compostos.

Com a proposta de promover a sustentabilidade, a conscientização em relação à preservação ambiental, a qualidade de vida e saúde da população através da compostagem, a Ninho do Verde Compostagem ganhou posicionamento de liderança entre os concorrentes. Entre junho 2022 a maio 2023, a empresa realizou a coleta de, aproximadamente, 20 toneladas de resíduo orgânicos e de coco verde, o que equivale a cerca 14 toneladas de gases de efeito estufa – GEE não emitidos no meio ambiente. Inácio, Bettio e Miller (2019) ressaltam que a adoção da compostagem como método de tratamento de resíduos orgânicos tem um potencial significativo para a mitigação de gases de efeito estufa, resultando na possibilidade de obter créditos de carbono.

Além disso, o processo da compostagem reduz o impacto do solo, rios, oceanos, lençóis freáticos e demais recursos hídricos, evitando a con-

taminação pelo chorume, um líquido escuro que resulta da decomposição da matéria orgânica do lixo. Além do mais, esse composto é transformado em adubo, rico em nutrientes para o solo e benéfico para as plantas.

O desempenho social da empresa é refletido através da geração de emprego e renda, e na promoção de um ambiente de trabalho mais igualitário, com a formação de uma organização 100% feminina, em apoio ao movimento feminista, e de acordo os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, mais especificamente a ODS 5, que prevê igualdade de gênero. Nesse viés, Mandelli (2014) argumenta que as qualidades femininas estão alinhadas com os requisitos buscados pelas organizações contemporâneas. Essas características incluem uma forte dedicação ao autodesenvolvimento, a habilidade de sair da zona de conforto, a sensibilidade para perceber as necessidades dos outros, bem como a preocupação com o bemestar das pessoas e do ambiente ao seu redor.

A Ninho do Verde também tem especial atenção em promover, de forma continuada, disseminação de conhecimento sobre educação ambiental, visto que informações sobre o meio ambiente impactam diretamente na desigualdade social. Segundo Ghali, Frayret e Robert (2016), as redes sociais desempenham uma função importante na construção da consciência ambiental, proporcionando uma exposição a uma variedade de mensagens sustentáveis. Elas atuam como uma ponte, conectando os setores pessoais e empresariais, tanto online quanto offline. Diante disso, em suas redes sociais, divulgam campanhas informativas sobre consumo consciente, intituladas como “Ninhoflix” e “CineNinho”, que são campanhas de marketing com a indicação de filmes, séries e documentários que abordam a temática, visando promover uma atitude de consumo consciente com os clientes, e em toda a comunidade que acessam as redes sociais.

Como resultado dessas inovações, a Ninho do Verde Compostagem foi uma das três empresas finalistas no 8º Prêmio Nacional de Inovação em 2023, na categoria sustentabilidade; 1º lugar dos projetos de fomentos inovadores selecionados no Programa Centelha - 2022, e também foi selecionada para a 2ª fase do Startup Nordeste, programa promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio aos Micro e Pequenos Empreendedores - SEBRAE. Além disso, é a única empresa do estado do Piauí presente no mapa dos Composteiros do Brasil, regida pela Associação Brasileira de Compostagem.

5. CONCLUSÃO

Em síntese, o presente artigo evidencia que a Ninho do Verde Compostagem, uma *startup* dedicada à promoção da inovação sustentável, destaca-se como um exemplo inspirador de empreendedorismo alinhado aos princípios do desenvolvimento sustentável. Ao adotar práticas inovadoras desde a sua fundação, a empresa não apenas se inseriu no cenário ambiental brasileiro, mas também alcançou reconhecimento e sucesso em diversas frentes.

A estratégia de negócios por assinatura para o reaproveitamento de resíduos orgânicos, aliada à compostagem do coco verde, reflete a capacidade da Ninho do Verde de integrar soluções ambientalmente responsáveis em seu modelo operacional. A utilização de tecnologias como placas de geração de energia solar e o emprego de materiais reutilizáveis contribuem para a redução do impacto ambiental, evidenciando um comprometimento efetivo com a sustentabilidade.

Os resultados econômicos, sociais e ambientais da Ninho do Verde são notáveis, não apenas pela redução significativa das emissões de gases de efeito estufa, mas também pela geração de empregos e pela promoção da igualdade de gênero. A empresa não se limita ao aspecto comercial, estendendo sua influência positiva à comunidade por meio de iniciativas educacionais e campanhas de conscientização nas redes sociais.

Os reconhecimentos obtidos pela *startup*, como a participação em programas nacionais de inovação, corroboram a eficácia de sua abordagem inovadora e sustentável. A presença no mapa dos Composteiros do Brasil e a indicação para prêmios específicos de sustentabilidade atestam o impacto positivo que a Ninho do Verde tem no setor.

Portanto, a trajetória da Ninho do Verde Compostagem destaca-se como um caso emblemático de como a inovação sustentável pode não apenas impulsionar o sucesso empresarial, mas também contribuir para a construção de uma sociedade mais equitativa e ambientalmente consciente. Essa *startup* não apenas adota práticas sustentáveis, mas serve como um farol inspirador para outras empresas, reforçando a ideia de que a inovação e a sustentabilidade são elementos interdependentes que podem moldar um futuro mais promissor.

6. REFERÊNCIAS

ADAMS, R., JEANRENAUD, S., BESSANT, J., DENYER, D., OVERY, P. **Sustainability oriented innovation: a systematic review**. International Journal of Management Reviews. 2015. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12068>>. Acesso em: 05/01/2024.

BARBIERI, J.; et al. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. São Paulo. RAE – Revista de Administração, v. 50, n. 2, 2010.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. FGV: Rio de Janeiro, 1991.

FAVARIN, R.; et al. **A inovação sustentável em integrantes do startup Chile**. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, v. 8, n. 1, 2020

GERADTS, T. H.; BOCKEN N.M. **Driving Sustainability-Oriented Innovation**. MITsloan Management Review. 2018. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/driving-sustainability-oriented-innovation/>>. Acesso em: 05/01/2024.

GHALI, M. R.; FRAYRET, J. M.; ROBERT, J. M. **Green social networking: concept and potential applications to initiate industrial synergies**. Journal of Cleaner Production, v. 115, p. 23-35, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOBMEIR, Elaine. **Gestão de Startups**. Curitiba: Contentus, 1 ed., 2020.
INÁCIO, C. de T.; BETTIO, D.B.; MILLER, P. R. Potencial de mitigação de emissão de metano via projetos de compostagem em pequena escala. In: Congresso Brasileiro de Resíduos Orgânicos. **Anais**. Vitória: SBCS, 2009.

KRUGLIANSKAS, I. Sustentabilidade e Inovação (Notas de aula do curso EAD em Administração). São Paulo: USP, 2016.

NASCIMENTO, L. F. LEMOS A. D. C. MELLO, M. C. A. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Editora Goodman, 2008.

OECD Organization for Economic Cooperation and Development. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. 162 p. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslomanual_9789264013100-en>. Acesso em: 10/01/2024.

PINHO, A. “O que é uma startup?”. **Revista Exame** [2016]. Disponível em: <https://exame.com/pme/afinal-o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 11/01/2024

REIS, Diane Aparecida; et al. A visão da sustentabilidade relacionada a *Startups*: Estudo bibliométrico. São Paulo: **SINGEP**, 2017. Disponível em:<<http://www.singep.org.br/6singep/resultado/444.pdf>>. Acesso em 11 jan. 2024.

SAMPAIO, A. R., RAMOS, S. J., GUILHERME, D. O., COSTA, C. A., FERNANDES, L. A. 2008. Produção de mudas de tomateiro em substratos contendo fibra de coco e pó de rocha. *Horticultura Brasileira*, 26, 499-503.

SCHALLER, Hanna Assis Bittencourt. **Práticas sustentáveis como fonte de vantagem competitiva nas pequenas empresas brasileiras**. 2019. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

SEBRAE. Modelo de negócios de assinatura: entenda essa tendência no mundo dos negócios, 2019. Disponível em: <<https://inovacaoosebreaeminas.com.br/modelo-de-negocios-deassinatura/#:~:text=A%20maior%20vantagem%20do%20modelo,em%20seu%20fluxo%20de%20caixa>>. Acesso em 11/01/2024.

TRIFILOVA et al. **Sustainability-driven innovation and the Climate Savers programme**: experience of international companies in China. *Corporate Governance*. v. 13, n. 5, p. 599-612, 2013.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Pedagogia médica Rev SOCERJ**. 2007;20(5):383-386 set/out. Disponível em: <http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf>. Acesso em: 09/01/2024.

VILENKY, Renata. *Startup* - Transforme problemas em oportunidade de negócios. São Paulo: **Editara Saraiva**, 2021. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958262/>>. Acesso em: 20 dez. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O IMPACTO DA PANDEMIA NO ENGAJAMENTO E NA CAPACIDADE INOVADORA DAS EMPRESAS NO PROGRAMA ALI

ANDREIA DE ARAÚJO FORTES CAVALCANTE

1. INTRODUÇÃO

Em 2019, um vírus se espalhou rapidamente por todo o mundo, causando a doença chamada COVID 19 (Coronavirus Disease) atingindo primeiramente a China e Ásia, em seguida a Europa, África e América (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2019). Nem os países mais desenvolvidos do mundo conseguiram fugir dos impactos causados pelo novo vírus. A pandemia do COVID-19 resultou em mais de 266 milhões de casos e mais de 5,26 milhões de óbitos em todo o mundo, sendo aproximadamente 616 mil no Brasil (HOPKINS, 2019). As perdas causadas pela doença são imensuráveis para a vida das pessoas.

No âmbito econômico, todos os setores foram drasticamente afetados, principalmente os turísticos, de confecção e de serviços. É importante avaliar o impacto que uma crise causa em determinado setor ou região pois tal acontecimento pode afetar a sociedade, a renda da população, na desigualdade econômica e desenvolvimento de um país ou região (SENNA, 2021). Levando em consideração as empresas atendidas no programa, e outras possíveis candidatas a participar, algumas conseguiram sobreviver a todos os impactos, buscam diferentes formas de voltar ao mercado e se estabilizar, enquanto outras tiveram grande aumento de receita durante a pandemia.

O Programa Brasil Mais, em meio a tantos percalços, busca uma forma de incentivar e auxiliar essas empresas a se reerguerem e inovarem nesse mercado cada vez mais competitivo. Durante um período de 10 meses, mais de 60 empresas foram acompanhadas com o objetivo de utilizarem uma metodologia de análise de oportunidade e implantação de ideias inovadoras para solução de problemas.

O presente trabalho apresenta como a pandemia impactou no engajamento ao programa ALI, afetando a capacidade de inovação e os níveis de produtividade. Apresenta-se também como o engajamento é significativamente importante para a eficácia da metodologia e para a obtenção dos melhores resultados da jornada.

Este artigo trará um apanhado geral dos problemas causados à economia pelo COVID-19, utilizando a metodologia de mineração de textos. Em seguida, serão apresentados a metodologia e ferramentas do Programa Brasil Mais ALI, os seguimentos de empresas atendidas pelo programa na regional de Teresina, os impactos que a COVID19 infringiu nessas empresas e como isso afetou seu engajamento na jornada ALI. Será apresentado também, os resultados das empresas com melhores índices de engajamento e suas ações implantadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pandemia do COVID-19 acarretou em um isolamento social em nível mundial. Apesar de um mundo tão globalizado, as pessoas deixaram de se locomover entre as cidades, estados e países (. Grandes cidades turísticas estavam completamente desertas com impactos nos mais diversos seguimentos econômicos. Os impactos sociais foram imensuráveis, com a perda de mais de 625 mil vidas no Brasil (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022).

De acordo com Mazza et al. (2020), os impactos econômicos causados pela pandemia elevaram a atual crise em patamar da maior de todos os tempos, superando os efeitos da Grande Depressão de 1929 e do colapso imobiliário de 2008. No Brasil, a pandemia desestruturou o quadro econômico brasileiro, apresentando uma taxa de desemprego de 14,6% entre julho e setembro de 2020 e acarretou em uma queda de 4,1% do PIB no referido ano (JIMÉNEZ, 2021).

Um dos setores mais impactados no Brasil foi o de construção civil que apresentou uma queda de 7% da atividade, bem como os setores automotivo, metalúrgico e de vestuário, com queda de 4,3% (JIMÉNEZ, 2021).

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) aponta para quase 125 mil empresas do estado atingidas pela pandemia, sendo 31.525 do varejo tradicional, 20.321 de moda, 14.701 da construção civil, 11.522 dos serviços de alimentação, 10.029 do seguimento de beleza, 9.208 de saúde e bem-estar. 9.114 de oficinas e peças automotivas, 6.100 de logística e transporte, 3.318 de turismo, 3.129 de serviços educacionais, 2.150 de artesanato, 1.1554 de pet shops e serviços veterinários, 1.350 do seguimento de indústrias de base tecnológica e 786 de economia criativa, eventos e produções (PESSOA, 2020).

De acordo com Mário Lacerda, diretor superintendente do Sebrae no Piauí, essa é uma crise sem precedentes, que afeta principalmente os pequenos negócios, e o Sebrae, como agência de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, desenvolve ações a fim de garantir a competitividade e sustentabilidade das empresas do estado, buscando novas ações para mitigar os efeitos da crise (PESSOA, 2020).

O projeto ALI, é uma iniciativa do Governo Federal em parceria com o SEBRAE, com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPQ) e com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ADBI). O objetivo do projeto é promover a inovação para reduzir custos e/ou aumentar o faturamento das micro e pequenas empresas, a partir da instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários.

Para o efetivo resultado do projeto dentro das empresas, é imprescindível o engajamento e efetiva participação dos empresários em todos os encontros e atividades desenvolvidas.

De acordo com Trece et. al (2019), os indivíduos são os maiores responsáveis pelo fortalecimento da cultura organizacional, que não se limita a resultados financeiros ou metas. A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvido por um grupo que aprendeu a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que são considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

O engajamento está relacionado a esse conceito de forma que reflete o quanto uma organização consegue estimular seus integrantes e fazê-los desenvolver os propósitos da empresa como sendo deles próprios. O engajamento vai além de satisfação com o trabalho, mas também há um sentimento de reciprocidade, de orgulho e pertencimento, um comprometimento real com a missão, visão e valores organizacionais (TRECE, 2019).

Para análise no presente trabalho, no âmbito do Programa ALI, o engajamento foi avaliado como o nível de comprometimento dos empresários com a metodologia e atividades recomendadas.

3. METODOLOGIA

Durante cada ciclo de quatro meses do programa ALI são implantados diagnósticos de análises de maturidade e ferramentas de levantamento de problemas e de oportunidades de soluções inovadoras. Essa metodologia proporciona analisar alguns aspectos das empresas, como cultura organizacional, gestão financeira e de processos, características inovadoras, entre outros, além de realizar um levantamento de oportunidades para inovação e aumento de produtividade.

A primeira ferramenta implantada na jornada é o Radar ALI, que apresenta um diagnóstico da empresa em relação às áreas de Gestão de Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Gestão da Inovação e Transformação Digital. Nesta etapa, as informações que são obtidas servirão de base para a pesquisa do presente trabalho, representando a situação atual das empresas para análise comparativa.

Em seguida, é utilizada a ferramenta de priorização de problemas e levantamento de soluções inovadoras. Nesta etapa, é realizado um levantamento dos problemas que mais impactam a empresa no momento, sendo a maioria deles, dado o cenário atual, relacionados a impactos causados pela pandemia do COVID-19.

No encontro de priorização de problemas, é realizado também o levantamento de ideias, observando-se o nível de cultura da inovação e engajamento da equipe implantada nas empresas, no qual materializa-se através da participação dos colaboradores nas reuniões e no levantamento das ideias. Como resultado dessa etapa, é gerado um plano de ação para a empresa, no qual são atribuídas ações para o empresário e colaboradores.

Para a coleta de dados desse trabalho, analisa-se, nessa etapa, o número de ações que realmente são postas em prática.

A etapa seguinte é o desenvolvimento do protótipo para testagem e validação da ideia de inovação, observando a efetiva realização de tal protótipo bem como de todas as etapas de validação.

Para análise do engajamento dos empresários, foi realizado o levantamento dos seguintes dados: dificuldade de contato e de agendamento de encontros, o número de participações em encontros coletivos virtuais, número de ações implantadas, desenvolvimento do protótipo e implantação da solução inovadora.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada através dos Radares ALI, da mensuração de produtividade do trabalho e dos critérios de engajamento. A tabulação dos dados foi realizada, observando quais as características das empresas que obtiveram maiores resultados na produtividade do trabalho e melhores resultados nos radares finais.

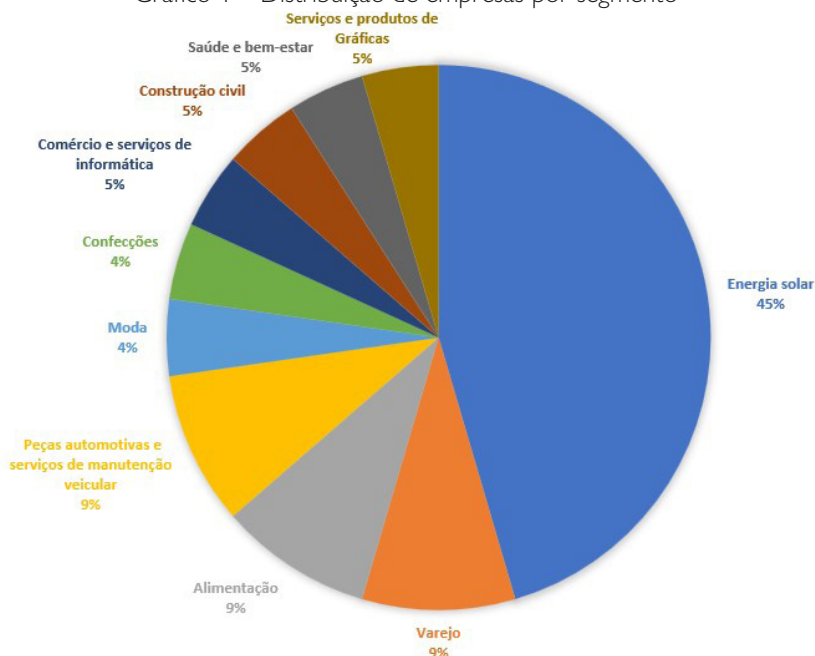
O objeto de estudo da pesquisa serão as empresas atendidas pela Agente Local de Inovação Andreia de Araújo Fortes Cavalcante no primeiro ciclo do Programa ALI realizado no Estado do Piauí, no período de março a junho de 2021. A tabela 1 apresenta os segmentos das 22 empresas atendidas nos ciclos 1, e o gráfico 1 apresenta a distribuição em porcentagem.

Tabela 1 – Segmento de empresas atendidas por ciclo

	CICLO 1
Energia solar	10
Alimentação	2
Moda	1
Varejo	2
Peças automotivas e serviços de manutenção veicular	2
Comércio e serviços de informática	1
Confecção	1
Saúde e bem-estar	1
Serviços e produtos de Gráficas	1
Construção civil	1
TOTAL POR CICLO	22

Fonte: Própria Autora

Gráfico 1 – Distribuição de empresas por segmento



Fonte: Própria autora

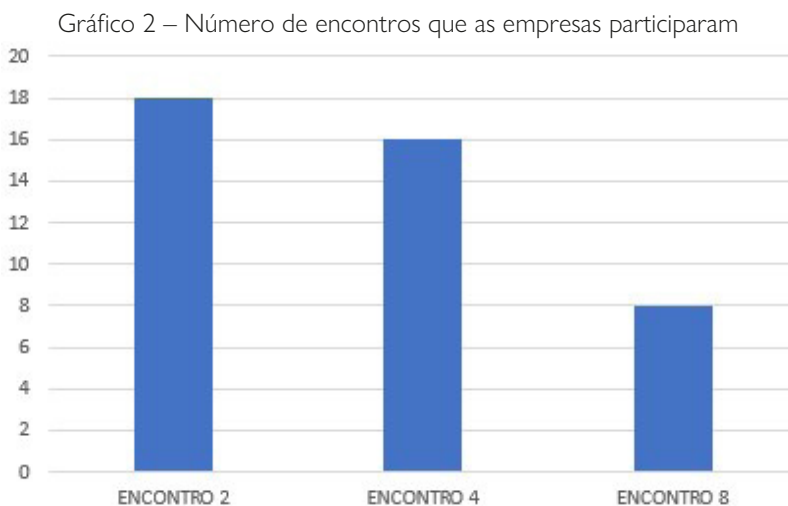
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados dos radares e dos indicadores de produtividade do trabalho foram compilados e analisados no contexto dos problemas levantados e dos perfis dos empresários avaliados. Os resultados serão explanados, sendo apresentados os dados de participação em encontros coletivos, desenvolvimento do protótipo, número de ações executadas, taxa de aumento da produtividade e taxa de evolução no radar.

4.1 RESULTADOS DO CICLO 1

A jornada ALI é composta por nove encontros, sendo seis encontros (1, 3, 5, 6, 7 e 9) individuais com a empresa e três encontros (2, 4 e 8) coletivos, realizados de forma virtual com todos os empresários de cada

ALI (Agente Local de Inovação). O gráfico 2 apresenta o número de participação em cada encontro coletivo da jornada.



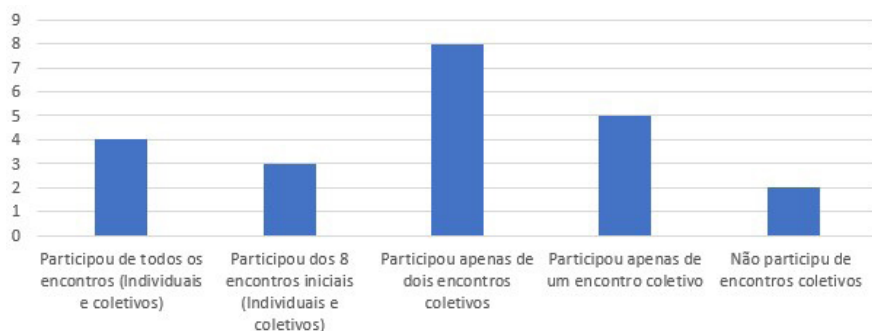
Fonte: Própria autora

O encontro 2 apresenta a maior taxa de participação (81,8% das empresas); no encontro 4 a taxa foi de 72,7% e no encontro 8, 36,4%. O ultimo encontro apresentou a menor taxa de participação, sendo realizado no dia 25 de junho, uma sexta-feira, enquanto o encontro 2, de maior taxa de participação, foi realizado em março, em uma quinta-feira.

De acordo com a evolução dos encontros, percebeu-se que encontros coletivos virtuais realizados nas sextas-feiras apresentam um nível baixo de participação e de engajamento das empresas.

O gráfico 3 abaixo apresenta a distribuição de empresas de acordo com o número de encontros realizados na jornada.

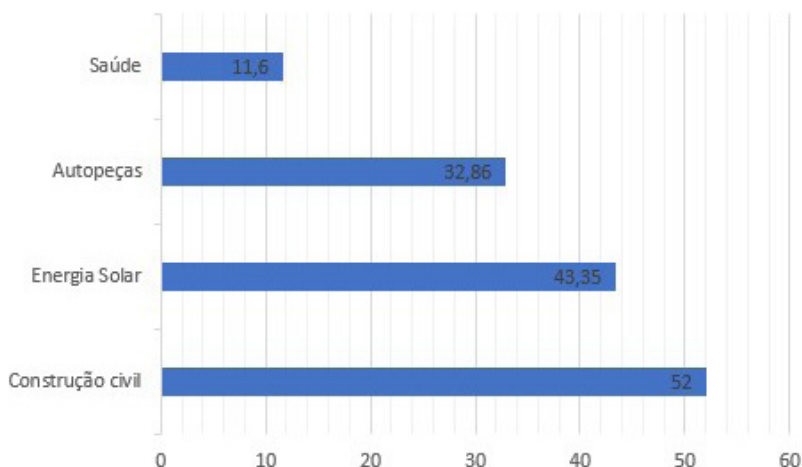
Gráfico 3 – Participação nos encontros da jornada ALI



Fonte: Própria autora

Das 22 empresas participantes da jornada, apenas 4 empresas participaram de todos os encontros (individuais e coletivos) e 2 empresas não participaram de nenhum encontro coletivo. Tais empresas foram dos segmentos de construção civil, energia solar, saúde e autopeças: foram empresas bem engajadas, de fácil contato e tempo de resposta curto; realizaram, em média, 4 ações no plano de ação geral; envolveram os colaboradores nos encontros e atividades; e obtiveram bons resultados de aumento de produtividade e radar. O gráfico 4 apresenta a taxa de aumento no radar da produtividade (em porcentagem).

Gráfico 4 – Taxa de aumento no radar da produtividade



Fonte: Própria autora

O gráfico 4 apresenta as taxas de aumento da produtividade nas 4 empresas mais engajadas no programa ALI. É sabido que, nesses valores também incidem as características de mercado; contudo, as ações de melhoria e inovação influenciam na melhoria da gestão e de processos internos, contribuindo para aumento das vendas e da produtividade.

Para a empresa de maior ganho, do segmento de construção civil, as ações de inovação foram voltadas para o planejamento estratégico das mídias digitais, melhorias dos processos internos, contratação de colaboradores e implantação de um sistema de gestão financeira. A empresa, antes da jornada, apresentava um baixo número de contratos de obras devido à crise econômica causada pela COVID-19, afetando a expansão da equipe e elevando a sobrecarga do gestor.

As duas empresas que não participaram de nenhum encontro coletivo foram do segmento de moda e do segmento de energia solar. No segmento de moda, a empresa apresentava um baixo número de vendas online e, devido às medidas de restrições devido à pandemia, a empresa não podia realizar vendas no balcão. A empresa ainda possui uma equipe não qualificada para vendas, redução na capacidade de atendimento devido à COVID-19 e havia sobrecarga de funções sobre a gestora. Tais problemas impactaram a empresa para efetiva participação na jornada, não sendo possível sua presença nos encontros coletivos. Contudo, a empresa desenvolveu um protótipo de campanha de marketing inovador, associando uma ação social e desconto em peças.

No segmento de energia solar, o impacto econômico da pandemia afetou a capacidade financeiro das pessoas na aquisição de um sistema solar, afetando drasticamente todo o segmento. Para algumas empresas mais consolidadas, esse impacto pode ser minimizado através de algumas medidas de contenção, entretanto para outras empresas, tal impacto afetava a continuação ou não da empresa.

5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A pandemia trouxe muitos impactos para todo o comércio, contudo, alguns segmentos tiveram mais impactos que outros. Das empresas atendidas no ciclo 1, as empresas de moda, energia solar e varejo apresenta-

ram-se como as mais afetadas, enquanto outras empresas perceberam aumento de seu faturamento, como por exemplo as empresas de autopeças e alimentício.

As empresas que mais se mostraram impactadas pela pandemia, apresentavam problemas de sobrecarga, falta de vendas, baixo engajamento das mídias digitais, recursos humanos insuficientes e/ou não qualificado, entre outros. Alguns desses problemas foram impulsionadores para certas empresas buscarem melhorias e aumento de sua produtividade, enquanto para outras foram desmotivadores e geraram falta de engajamento na jornada ALI. O baixo engajamento afetou não só a produtividade como também não foram implantadas as ações propostas no Plano de ação Geral.

Para as empresas que tiveram um bom nível de engajamento, foi percebido não só melhorias de produtividade e no Radar da Inovação, como também melhorias na gestão financeira, de processos, inovação em produtos, formação de equipes comerciais, melhorias do marketing digital entre outros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do ciclo 1, certas dificuldades foram observadas, a exemplo a captação de empresas para o projeto, a baixa experiência em campo do agente local de inovação, sendo, ao decorrer de novo ciclos, desenvolvidas as habilidades de captação de empresa, no gerenciamento das empresas atendidas, na recomendação de consultorias especializadas do SEBRAE e habilidades de comunicação e liderança.

As consequências da pandemia também foram limitantes, não só para a captação das empresas, mas, como apresentado no artigo, também afetou o nível de engajamento das empresas, impactando na participação efetivas das empresas em todos os encontros e atividades propostas.

O programa ALI PI ajudou na superação dos principais problemas que afetavam a produtividade e impulsionou o desenvolvimento interno e de inovação das micro e pequenas empresas do estado.

AGRADECIMENTOS

O presente artigo foi desenvolvido a partir das atividades em campo da autora na realização do Programa ALI no estado do Piauí. Esse trabalho é

resultado de uma grande parceria entre o SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em virtude do investimento de tal parceria é possível perceber o crescimento e evolução das micro e pequenas empresas, principalmente em um cenário inédito de pandemia.

REFERÊNCIAS

HOPKINS, Johns. COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). Coronavirus Resource Center. University & Medicine (2019).

JIMÉNEZ . Carla. PIB de 2020 no Brasil cai 4,1% com pandemia, o pior resultado em 24 anos. São Paulo, 2021. Acesso em: 28/01/2022, <https://brasil.elpais.com/economia/202103-03/pib-de-2020-fecha-em-queda-de-41-no-brasil-com-pandemia-de-covid-19.html>

MAZZA, Willame Parente et al. IMPACTOS DA PANDEMIA DO CORONAVIRUS NAS ATIVIDADES ECONÔMICAS NO PIAUÍ. Grupo de Pesquisa Estado, Direito e Sociedade. 2020.

Ministério da Saúde. Painel de casos de doença pelo coronavírus 2019 (COVID-19) no Brasil. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2022. Acesso em: 28 de janeiro, 2022, <https://covid.saude.gov.br/>

PESSOA, Antônio. Sebrae identifica setores mais afetados pela pandemia do Coronavírus. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. 2020. Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/sebraeidentifica-setores-mais-afetados-pela-pandemia-docoronavirus,023dd68318b11710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SENNA, Viviane. SOUZA, Adriano Mendonça. Consequências da pandemia de covid19 para a aviação civil no Brasil. Exacta: Engenharia de Produção. 2021 DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.19744>.

TRECE, Beatriz et. al. Um modelo que promova o engajamento e melhoria no desempenho estratégico. Trabalho de conclusão de especialização em

Gestão de Negócios. Fundação Dom Cabral. Brasília, 2019.

World Health Organization. Report of the WHO-China Joint Mission on Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). Fevereiro de 2020. Acesso em: 28/01/2022, <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-china-joint-mission-oncovid-19-final-report.pdf>

O IMPACTO DO PROGRAMA ALI TD TERESINA-PI NA COMPETÊNCIA DIGITAL DO EMPREENHIMENTO FARMA TEM MAIS

ÂNGELO ALBERTO FERREIRA DE MORAIS

1. INTRODUÇÃO

Criado em 2009, o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada através de módulos, sendo uma delas a Transformação Digital. Nela, a jornada de acompanhamento realizada por um Agente Local de Inovação, se dá através da busca de uma solução digital ideal para um empreendimento. Não é diferente na oferta pelo Sebrae-PI, Teresina.

No cenário contemporâneo dos negócios, a competência digital tornou-se um aspecto crucial para a sobrevivência e o sucesso das empresas. O advento da tecnologia digital revolucionou os modos de operação em diversos setores, incluindo o varejo farmacêutico. No entanto, algumas empresas, apesar de investirem em tecnologia e desenvolvimento de habilidades digitais, ainda podem não estar atingindo todo o seu potencial nesse aspecto.

Parafraseando Yin (1984), o objetivo do estudo de caso é demonstrar como a formação e a modificação em organizações locais ocorrem após as mudanças em programas federais relacionados e demonstrar como essas organizações locais agem. Dito isso este estudo de caso se propõe a analisar o caso do empreendimento Farma Tem Mais sob essa perspectiva, a

evolução do empreendimento no aspecto digital e o impacto do programa Agentes Locais de Inovação - Modalidade Transformação Digital, oferecido pelo SEBRAE Teresina-PI, durante o processo

2. CONTEXTO E DILEMA

A Farma Tem Mais é uma farmácia que opera em Barras-PI, no bairro Boa Vista. Fundada há mais de dois anos, a empresa se consolidou como uma opção popular entre os consumidores devido à sua variedade de produtos e conveniência. No entanto, apesar dos esforços para integrar tecnologia em suas operações e desenvolver habilidades digitais, a empresa ainda enfrenta desafios para se destacar nesse aspecto.

Figura1 - Nível de Maturidade Digitaldo Check Up Inicial



Fonte: Check Up Digital Inicial “Farma Tem Mais”

2.1 DILEMA

A Farma Tem Mais apresentava um nível “novato” de maturidade digital, caracterizado pelo uso básico de ferramentas digitais em alguns processos cruciais da empresa. Apesar da adoção de práticas como a coleta

e utilização de dados, a empresa ainda não havia definido uma estratégia digital abrangente e progressiva.

Figura 2 - Nível de Maturidade Digital Check Up Inicial



Fonte: Check Up Digital Inicial “Farma Tem Mais”

A integração entre a loja física e o comércio eletrônico é crucial no mercado atual. A Farma Tem Mais, no entanto, enfrentava dificuldades na criação de uma experiência coesa para seus clientes em diferentes canais. A falta de sincronização entre os canais de venda levava à perda de oportunidades de vendas e à insatisfação da clientela.

A empresa também carecia de uma cultura digital. A capacitação dos colaboradores era voltada principalmente para atividades básicas de escritório, sem foco no desenvolvimento de habilidades digitais.

Embora existissem objetivos de curto e médio prazo para aprimorar o processo de vendas, reduzir custos e organizar o empreendimento através do uso de tecnologias digitais, a Farma Tem Mais não possuía uma estratégia definida para sua implementação. Havia um baixo nível de consciência das vantagens e riscos reais que existiam no ambiente digital.

A coleta e análise de dados são ferramentas essenciais para o desenvolvimento de estratégias de negócios eficazes. “É possível utilizar dados para otimizar a produção identificando oportunidades na melhoria de processos e monitorar a qualidade dos seus produtos. Você pode coletar dados de clientes e desenvolver produtos mais personalizados e inovadores. Além

disso, as empresas podem usar dados de consumidores para criar campanhas de marketing mais eficazes e segmentar as mensagens de acordo com os interesses dos consumidores.” (Favu, 2022).

A Farma Tem Mais, apesar de possuir sistemas de gerenciamento de dados básicos, ainda não explorou todo o potencial dos dados para compreender o comportamento do cliente e personalizar suas ofertas.

Diante dos desafios mencionados, a empresa buscou, através do programa Agentes Locais de Inovação, Transformação Digital (ALI TD), uma ferramenta digital ideal para impulsionar sua transformação digital. A escolha recaiu sobre um ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial).

O caso da Farma Tem Mais ilustra a necessidade de que as empresas do setor varejista farmacêutico invistam em sua maturidade digital para se manterem competitivas no mercado. A implementação de uma estratégia digital abrangente, que integre os canais de venda, desenvolva uma cultura digital e explore o potencial dos dados, pode gerar diversos benefícios para as empresas, como aumento da fidelização de clientes, otimização de processos e crescimento das vendas.

Analizando esse cenário a Farma Tem Mais apresenta um nível “novato” de maturidade digital, necessitando investir em uma estratégia digital abrangente, onde a integração entre os canais de venda é fundamental para criar uma experiência coesa para os clientes. O desenvolvimento de uma cultura digital é essencial para o sucesso da transformação digital. A coleta e análise de dados são ferramentas valiosas para a compreensão do comportamento do cliente e a personalização de ofertas, por isso a escolha de uma ferramenta digital adequada pode impulsionar a transformação digital da empresa.

Para aprimorar sua maturidade digital, a Farma Tem Mais deve definir uma estratégia digital abrangente que inclua objetivos, metas e ações específicas, integrar os canais de venda para oferecer uma experiência coesa aos clientes; desenvolver uma cultura digital que incentiva a capacitação e o engajamento dos colaboradores; explorar o potencial dos dados para tomar decisões estratégicas e personalizar as ofertas; implementar um ERP para otimizar os processos internos da empresa.

A transformação digital é um processo contínuo que exige planejamento, investimento e compromisso da alta administração. Ao seguir as

recomendações acima, a Farma Tem Mais poderá alcançar um nível mais elevado de maturidade digital e se tornar mais competitiva no mercado.

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

A presente análise explora a jornada de transformação digital da empresa Farma Tem Mais, com foco nos desafios enfrentados, nas estratégias implementadas e nos resultados obtidos. Através da análise crítica da literatura e da coleta de dados primários, o estudo busca contribuir para a compreensão do processo de transformação digital no setor varejista farmacêutico.

A Farma Tem Mais, apesar de possuir um sistema institucional, apresentava uma presença online limitada em comparação com seus concorrentes. A falta de uma estratégia digital abrangente prejudicava sua visibilidade e alcance junto aos consumidores, que cada vez mais buscam informações e produtos online. Corroborando com essa perspectiva, Barbeito (2021) afirma que “o espaço que a marca ocupa na mente de um cliente é como ela se diferencia da concorrência”.

A empresa se encontrava em um nível “novato” de maturidade digital, caracterizado pelo uso básico de ferramentas digitais em alguns processos cruciais. Apesar da adoção de práticas como a coleta e utilização de dados, que a colocava em um nível avançado nesse quesito (Figura 1), ainda não havia uma estratégia definida para a implementação eficiente da transformação digital.

A integração entre a loja física e o comércio eletrônico é crucial no mercado atual, proporcionando benefícios como aumento da fidelização e satisfação do cliente. “O aumento da fidelização e satisfação do cliente, Aumento da receita da empresa; Troca de informações e expansão da base de cliente, integrando também o relacionamento com os clientes.” (Redação bling!, 2022). A Farma Tem Mais, no entanto, enfrentava dificuldades na criação de uma experiência coesa para seus clientes em diferentes canais. A falta de sincronização entre os canais de venda levava à perda de oportunidades de vendas e à insatisfação da clientela. Além disso, a empresa ainda não havia implementado uma cultura digital para seus colaboradores, com a capacitação sendo voltada principalmente para atividades básicas de escritório, sem foco no desenvolvimento de habilidades digitais.

Embora existissem objetivos de curto e médio prazo para aprimorar o processo de vendas, reduzir custos e organizar o empreendimento através do uso de tecnologias digitais, a Farma Tem Mais não possuía uma estratégia definida para sua implementação. Havia um baixo nível de consciência das vantagens e riscos reais que existiam no ambiente digital.

A coleta e análise de dados são ferramentas essenciais para o desenvolvimento de estratégias de negócios eficazes. Favu (2022) destaca que os dados podem ser utilizados para otimizar a produção, monitorar a qualidade dos produtos, desenvolver produtos mais personalizados e inovadores, e criar campanhas de marketing mais eficazes.

Apesar de possuir sistemas de gerenciamento de dados básicos, a Farma Tem Mais ainda não explorava todo o potencial dos dados para compreender o comportamento do cliente e personalizar suas ofertas.

Diante dos desafios mencionados, a empresa buscou, através do programa Agentes Locais de Inovação, Transformação Digital (ALI TD), uma ferramenta digital ideal para impulsionar sua transformação digital. A escolha recaiu sobre um ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial).

Figura 3 – Plano de Ação de Transformação Digital

PLANO DE AÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL						
EMPRESA: Farma Tem Mais						
AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS						
TEMA (caso de uso)	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA PARA REALIZAÇÃO DA AÇÃO	
					INÍCIO	TÉRMINO
Sistema de Gestão Empresarial (ERP)	Aquisição de um computador	Aquisição de equipamentos	Nathália	Recurso da empresa	nov/23	dez/23
Sistema de Gestão Empresarial (ERP)	Alimentação do sistema	Ação da própria empresa	Nathália	Sem custo adicional	jan/23	fev/23
Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM)	Eventos para divulgação da empresa	Eventos	Nathália	Recurso da empresa	jan/23	

Fonte: Plano de Ação de Transformação Digital “Farma Tem Mais”

O processo de implementação do ERP incluiu a seleção do sistema: A empresa, com o suporte do Agente de Inovação, escolheu um ERP adequado às suas necessidades e orçamento; Treinamento: A equipe da Farma

Tem Mais recebeu treinamento sobre o uso do sistema ERP. Customização: O sistema ERP foi customizado para atender às necessidades específicas da empresa; Integração: O ERP foi integrado com outros sistemas da empresa, como o sistema de vendas e o sistema de contabilidade.

A implementação do ERP apresentou alguns desafios, como: Resistência à mudança: Alguns funcionários resistiram à mudança para o novo sistema; Falta de conhecimento técnico: A equipe da empresa precisou de tempo para se familiarizar com o novo sistema; Custos de implementação: A implementação do ERP envolveu custos de software, hardware e treinamento.

A implementação apresentou melhoria na eficiência operacional: Automatização de tarefas manuais, como lançamento de notas fiscais e controle de estoque; Simplificação de processos, como o processo de compra e venda; Redução do tempo e do custo das operações.

A solução trouxe também melhorias na tomada de decisões com uma visão unificada de todos os dados da empresa, como dados de vendas, estoque, finanças e recursos humanos, alcançando maior assertividade nas decisões estratégicas da empresa, maior agilidade na tomada de decisões e o aumento da competitividade:

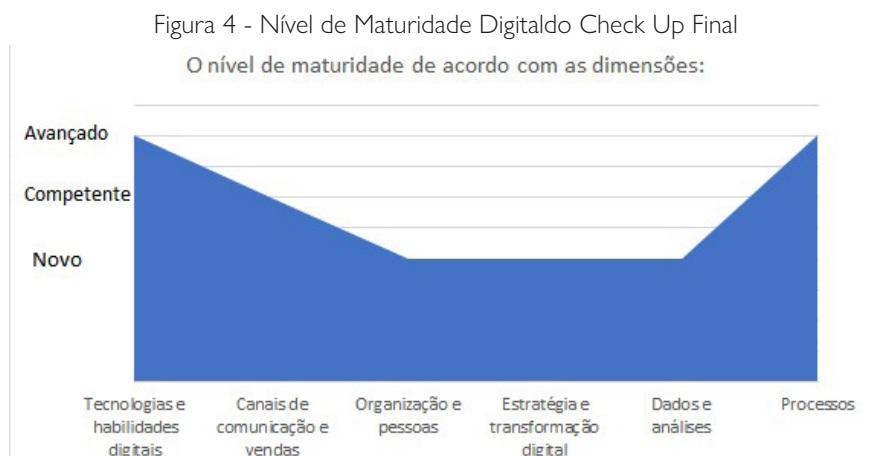
A eficiência e produtividade da empresa aumentaram possibilitando a oferta de produtos e serviços com maior qualidade e eficiência com maior participação no mercado. Houve melhora na experiência do cliente com a integração dos canais de venda, permitindo que os clientes comprem online e retirem na loja física, ou vice-versa, a oferta de serviços omnichannel, como chat online e televendas, maior satisfação dos clientes com a experiência de compra.

A implementação do ERP foi um passo crucial para a transformação digital da Farma Tem Mais. A empresa superou os desafios da implementação e obteve diversos benefícios, como a melhoria da eficiência operacional, a tomada de decisões mais precisas, o aumento da competitividade, a melhor experiência do cliente e a cultura de inovação.

É importante destacar que a implementação de um ERP não é uma solução mágica para todos os problemas de uma empresa. É necessário que a empresa esteja preparada para a mudança e que tenha um plano de implementação bem definido. Além disso, o ERP deve ser constantemente atualizado para acompanhar as mudanças do mercado e as necessidades da empresa.

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

Observa-se uma clara melhoria na gestão de dados e processos, refletindo em maior produtividade e qualidade nos serviços oferecidos. Esse caso demonstra como o programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE-PI investe, através de fornecedores de soluções digitais e programas de desenvolvimento, em tecnologia, e em como podem ser catalisadores para o crescimento e a competitividade de pequenas empresas.



Fonte: Check Up Digital Final “Farma Tem Mais”

A Farma Tem Mais, embora reconhecesse a importância da transformação digital, encontrava-se em um estágio inicial de maturidade digital. A empresa utilizava ferramentas digitais de forma básica em alguns processos, mas não possuía uma estratégia abrangente para impulsionar sua presença online e otimizar seus processos internos.

A falta de integração entre os canais de venda, a cultura digital incipiente e a carência de uma estratégia definida para a implementação de ferramentas digitais colocavam a Farma Tem Mais em desvantagem competitiva. A empresa perdia oportunidades de vendas, enfrentava insatisfação da clientela e não explorava todo o potencial dos dados coletados.

Diante dos desafios mencionados, a Farma Tem Mais buscou o apoio do programa Agentes Locais de Inovação, Transformação Digital (ALI TD)

Sebrae-PI para encontrar a ferramenta digital ideal para impulsionar sua transformação digital. A escolha recaiu sobre um ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial), visto como uma solução capaz de integrar os processos internos, otimizar a tomada de decisões e fortalecer a presença online da empresa.

O processo de implementação do ERP, apesar dos desafios como resistência à mudança, falta de conhecimento técnico e custos de implementação, resultou em diversos benefícios para a Farma Tem Mais. A empresa obteve: Melhoria na eficiência operacional: automatização de tarefas manuais, simplificação de processos e redução de tempo e custos; Melhor tomada de decisões: visão unificada de todos os dados da empresa, maior assertividade e agilidade nas decisões estratégicas; Aumento da competitividade: maior eficiência, produtividade, qualidade e participação no mercado; Melhoria na experiência do cliente: integração dos canais de venda, oferta de serviços omnichannel e maior satisfação dos clientes; Cultura de inovação: ambiente propício à criatividade e à busca por soluções inovadoras.

O caso da Farma Tem Mais ilustra a necessidade de que as empresas do setor varejista farmacêutico invistam na transformação digital para se manterem competitivas no mercado. A implementação de uma estratégia digital abrangente, que integre os canais de venda, desenvolva uma cultura digital e explore o potencial dos dados, pode gerar diversos benefícios para as empresas, como aumento da fidelização de clientes, otimização de processos e crescimento das vendas.

Para alcançar um nível mais elevado de maturidade digital e se destacar no mercado, a Farma Tem Mais deve definir uma estratégia digital abrangente com objetivos, metas e ações específicas; integrar os canais de venda para oferecer uma experiência coesa aos clientes; desenvolver uma cultura digital que incentive a capacitação e o engajamento dos colaboradores, explorar o potencial dos dados para tomar decisões estratégicas e personalizar as ofertas; implementar um ERP para otimizar os processos internos da empresa.

A transformação digital não é uma tarefa pontual, mas sim um processo contínuo que exige planejamento, investimento e compromisso da alta administração. Ao seguir as recomendações acima e manter-se atenta às tendências do mercado, a Farma Tem Mais estará mais bem preparada

para enfrentar os desafios do futuro e se consolidar como uma empresa competitiva e inovadora no setor varejista farmacêutico.

REFERÊNCIAS

BARBEITO, Diego. Os impactos da falta de posicionamento digital nos negócios. Seja +, Rio de Janeiro, 07 abr. 2021. **Funil de vendas, Inbound Marketing, Marketing Digital**). Disponível em: <https://sejamais.io/os-impactos-da-falta-de-posicionamentodigital-nos-negocios/>. Acesso em: 05 abr. 2024.

BLING!. Integrar loja física e virtual: vantagens e dicas de como fazer. blog. bling, Beto Gonçalves-RS, 12 abr. 2022. **E-COMMERCE, ERP**. Disponível em: [URL inválido removido]. Acesso em: 05 abr. 2024.

FAVU. Como usar dados para elevar o nível do seu Planejamento Estratégico. **favu.io**, Florianópolis-SC, 30 dez. 2024. Aplicações. Disponível em: <https://favu.io/como-usardados-para-elevar-o-nivel-do-seu-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 05 abr. 2024.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O PROGRAMA ALI / TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA GESTÃO INTEGRADA DE UMA EMPRESA

CÁSSIO RIBEIRO TATAIA

1 INTRODUÇÃO

Informações do portal Valor Econômico, veiculados durante o ano passado, destacam o papel crucial da maturidade digital no crescimento das empresas brasileiras, especialmente durante a pandemia. É significativo que 68% das empresas tenham se tornado mais digitais nesse período, refletindo um aumento na adoção de ferramentas digitais. Além disso, o alto nível de maturidade digital de 61% das empresas demonstra a importância da transformação digital em diversos aspectos, desde o uso de mídias sociais até a análise de dados.

O fato de 94% das empresas brasileiras considerarem a transformação digital como essencial ressalta a relevância desse processo para a competitividade e o sucesso nos negócios atualmente. Essas estatísticas reforçam a importância do programa ALI Transformação Digital e de iniciativas similares que buscam impulsionar a digitalização e a inovação nas empresas.

No ano de 2023, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em parceria com o IBGE, revelou dados significativos sobre a digitalização das pequenas empresas no Brasil. O fato de que 3 em cada 4 pequenas empresas utilizam a internet, aplicativos de mensagens e redes sociais para seus negócios é um reflexo da crescente importância das ferramentas digitais no ambiente empresarial atual.

Os números indicam uma evolução positiva, com 73% das micro e pequenas empresas utilizando ferramentas digitais em julho de 2023, em comparação com os 59% em maio de 2020. Esse aumento na digitalização demonstra a capacidade de adaptação e inovação dos empreendedores brasileiros, especialmente durante o período desafiador da pandemia de Covid-19 (SEBRAE, 2023).

Essa mesma pesquisa ressalta o quanto é interessante notar como os Microempreendedores Individuais (MEI) têm uma proporção ainda maior de digitalização, com 76% deles utilizando ferramentas digitais. Isso destaca a importância do uso de tecnologias digitais para impulsionar as vendas e melhorar a eficiência operacional das empresas de pequeno porte no país.

O Agente Local de Inovação (ALI) é um profissional capacitado pelo Sebrae para atender pequenas empresas no tema de inovação. O objetivo é levar esse conceito a mais empresas de pequeno porte, aumentando a competitividade desses negócios. Os ALI oferecem orientações especializadas e acompanhamento personalizado para a implantação de soluções inovadoras, enfrentando os desafios específicos de cada empresa ou território.

Dentre as modalidades oferecida pelo Programa ALI está a transformação digital, que é um processo que envolve a adoção e implementação de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma empresa. Isso inclui modelos de negócios, experiências do cliente, processos operacionais e até mesmo uma mudança de mentalidade. Portanto a transformação digital é uma abordagem que prioriza a esfera digital em todos os aspectos de uma empresa, utilizando tecnologias como inteligência artificial (IA), automação, cloud híbrida e outras, tendo como objetivo impulsionar fluxos de trabalho inteligentes, criar novas oportunidades de negócios e responder às expectativas dos clientes e do mercado. Em resumo, a transformação digital é uma jornada contínua para se adaptar a um ambiente em constante mudança, aproveitando as tecnologias digitais para criar uma base técnica e operacional que responda às expectativas imprevisíveis dos clientes e às condições do mercado.

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real. Essa abordagem é especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Este tipo de estudo busca compreender diferentes fenômenos sociais, muitas vezes sem uma

definição substancial dos limites entre o fenômeno e o contexto. Pode ser aplicado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas. O pesquisador desempenha um papel relevante, garantindo rigor científico e evitando generalizações excessivas. É uma ferramenta valiosa para explorar, descrever e explicar eventos ou fenômenos complexos, proporcionando uma compreensão profunda do contexto real em que ocorrem (YIN, 2001).

Neste Estudo de Caso, abordou-se o acompanhamento realizado junto a uma pizzaria, COCOIA ARTISANAL FOOD IN NETWORKING, realizado no primeiro ciclo do programa ALI - Agente Local de Inovação, modalidade Transformação Digital, tendo o diferencial de ser uma empresa nascida em um ambiente familiar que se expandiu para atualmente estar na principal avenida gastronômica de Teresina - PI, criada para oferecer uma experiência com extrema qualidade e com preço acessível a todos os públicos.

2 CONTEXTO E DILEMA

O uso de ferramentas digitais pelas empresas brasileiras explodiu na última década. A pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais essa tendência, forçando empresas de todos os portes a adotarem soluções digitais para se manterem competitivas.

Segundo Pesquisa da BRASSCOM (Associação das Empresas de Tecnologia da

Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais) em 2022 89% das empresas brasileiras já usavam a nuvem para alguma finalidade, 63% das empresas já tinham implementado a inteligência artificial e 58% das empresas já usavam a Internet das Coisas (IoT).

É possível destacar alguns fatores que foram determinantes neste crescimento do uso de ferramentas digitais, como o aumento da penetração da internet no dia a dia dos brasileiros, sendo que em 2012, 45% dos brasileiros tinham acesso à internet, já em 2022, esse número subiu para 74% (BRASSCOM, 2022). O barateamento da tecnologia, considerando o custo de hardware e software caiu significativamente nos últimos anos, o que tornou as ferramentas digitais mais acessíveis para empresas de todos os portes demandando por maior eficiência, onde as empresas estão buscan-

do maneiras de otimizar seus processos e reduzir custos e as ferramentas digitais podem ajudar a alcançar esses objetivos.

Dentre os benefícios observados do uso de ferramentas digitais pelas empresas, destaca-se o aumento da produtividade, pois é nítido que ferramentas digitais podem automatizar tarefas repetitivas, liberando tempo para que os funcionários se concentrem em atividades mais estratégicas. Desta forma ocasiona a melhoria da tomada de decisões, pois as ferramentas digitais podem fornecer às empresas insights valiosos sobre seus clientes, mercados e operações, levando a redução de custos, como mão de obra, materiais e infraestrutura e por final o aumento da competitividade, resultando onde as empresas que usam ferramentas digitais podem se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado e oferecer melhores produtos e serviços aos seus clientes.

As tendências do mercado mostram que o uso de ferramentas digitais pelas empresas brasileiras continuará a crescer nos próximos anos. As empresas que não adotarem essas tecnologias correm o risco de ficar para trás em um mercado cada vez mais competitivo.

O início de um novo ciclo do programa ALI - Agente Local de Inovação é sempre cheio de desafios e nuances, visitando diversas empresas, dos mais variados segmentos com empresários/gestores com visões e necessidades sempre distintas. Tudo isso gera aos ALI uma experiência gratificante, e receber o aceite do empresário é sempre uma satisfação, mas por muitas vezes isso se torna uma reflexão, se aquela empresa realmente necessita do acompanhamento do programa e se a jornada produzirá a ênfase de inovação que tanto busca-se. Marine (2017) destacou que os desafios são o que fazem a vida interessante, superá-los é o que faz a vida significativa.

Reforça-se que para adentrarmos na realidade do momento vivido pelas empresas brasileiras em relação à inovação digital, necessita-se destacar que o uso de ferramentas digitais pelas empresas brasileiras explodiu na última década. A pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais essa tendência, forçando empresas de todos os portes a adotarem soluções digitais para se manterem competitivas.

Neste contexto, este estudo de caso realizado durante o acompanhamento do Programa ALI Transformação Digital, iniciou-se com aplicação de questionários a empresa COCOIA, a fim de auferir a maturidade digital da mesma. Com a análise destas respostas foi possível identificar as áreas criti-

cas da gestão de operações desta empresa, as quais afetavam diretamente a sua produtividade e competitividade no mercado. Os principais dilemas enfrentados pela empresa estavam relacionados a desafios com a gestão de pedidos, estoque, entregas e controle financeiro. Foi observado que as operações manuais estavam resultando em erros, atrasos nas entregas e dificuldades na tomada de decisões estratégicas. Decidindo-se abraçar a transformação digital, a Pizzaria Cocioa optou por implementar um sistema de gestão especialmente desenvolvido para restaurantes e pizzarias.

3 SOLUCIONANDO O DILEMA

Com a evolução do tamanho da empresa e o consequente aumento nas vendas, ficou evidente a necessidade de aprimorar sua gestão e digitalizar os processos através da contratação de um sistema que inclui módulos de gestão de pedidos, controle de estoque, otimização de entregas e relatórios financeiros detalhados. A partir da necessidade observada, deu-se início às buscas e pesquisas pela solução que conseguisse resolver tal situação.

Antes da implementação do sistema de gestão integrado, a Pizzaria Cocioa enfrentava os seguintes desafios:

- Gestão manual de pedidos e estoque, levando a erros e atrasos;
- Dificuldades na análise de dados para tomada de decisões estratégicas;
- Falta de integração entre os diferentes departamentos, causando retrabalho e ineficiências.

No entanto, a pizzaria também reconheceu as oportunidades que a transformação digital poderia oferecer:

- Melhoria na precisão dos pedidos e redução de erros;
- Maior agilidade nas operações e atendimento ao cliente;
- Acesso a dados em tempo real para análise e tomada de decisões informadas.

Após uma pesquisa detalhada no mercado e análise das opções resultantes desta pesquisa, passou-se a discutir com os gestores da Pizzaria Cocioa a melhor solução, tendo-se decidido pela adoção do Sistema de Gestão Integrado Levilo, conhecido por sua interface amigável e funcionalidades abrangentes.

A implementação do sistema ocorreu em três fases:

- Fase 1: Treinamento da equipe e migração de dados.
- Fase 2: Integração do sistema com o PDV (Ponto de Venda) e o sistema de delivery online.
- Fase 3: Otimização dos processos e monitoramento contínuo.

A implementação do sistema de gestão integrado teve um impacto significativo na Empresa, destacando-se:

- Redução de erros nos pedidos em mais de 30%, resultando em maior satisfação do cliente;
- Melhoria na gestão de estoque, reduzindo o desperdício e os custos operacionais;
- Aumento da eficiência no atendimento, com tempo médio de espera reduzido em 20%.

Com a transformação digital, a experiência do cliente na Pizzaria foi aprimorada de várias maneiras, com destaque a:

- Facilidade de fazer pedidos online, acompanhamento do status e entrega pontual;
- Personalização de pedidos com base nas preferências dos clientes, aumentando a fidelidade;
- Comunicação mais eficaz por meio de e-mails automatizados e programas de fidelidade digital.

Além dos benefícios diretos para os clientes, a transformação digital trouxe vantagens operacionais e estratégicas para a pizzaria, sobretudo nos processos de:

- Análise de dados avançada para identificar tendências de consumo e ajustar o cardápio;
- Maior controle financeiro com relatórios detalhados de vendas e despesas;
- Integração com fornecedores para otimizar o abastecimento de ingredientes frescos e de qualidade.

Durante o processo de transformação digital, a Pizzaria Cocioia enfrentou alguns desafios, como resistência à mudança por parte de alguns funcionários e ajustes na integração de sistemas. No entanto, esses desafios

foram superados com treinamento adicional, suporte técnico e comunicação transparente.

Com a implementação bem-sucedida do sistema de gestão integrado e a transformação digital, a Pizzaria está posicionada para um futuro promissor, tendo em vista as possibilidades de:

- Expansão para novas localidades com base em dados e análises de mercado;
- Introdução de novos serviços, como catering e eventos corporativos;
- Investimento contínuo em tecnologias emergentes, como inteligência artificial para otimização de processos.

Após a implementação do sistema de gestão integrado, a Pizzaria Cocioa investiu em estratégias de marketing digital para aumentar o engajamento do cliente, com ênfase a:

- Campanhas de e-mail marketing personalizadas com ofertas especiais para clientes frequentes;
- Presença ativa nas redes sociais, com conteúdo relevante, promoções e interações com os clientes;
- Programas de fidelidade digital integrados ao sistema de gestão, oferecendo recompensas e descontos exclusivos.

O sistema de gestão integrado permitiu à pizzaria coletar e analisar feedback dos clientes de forma mais eficiente, com utilização de pesquisas de satisfação integradas ao sistema para avaliar a qualidade dos produtos e serviços, análise de comentários e avaliações online para identificar áreas de melhoria e oportunidades de inovação, bem como implementação de melhorias contínuas com base no feedback recebido, como ajustes no cardápio e treinamento da equipe.

Além dos benefícios operacionais, a transformação digital trouxe melhorias significativas na gestão financeira e administrativa da pizzaria, como:

- Automatização de processos de faturamento, contabilidade e folha de pagamento, reduzindo erros e tempo gasto em tarefas manuais;
- Monitoramento em tempo real das finanças e análise de custos para identificar oportunidades de economia e maximização de lucros;
- Facilidade na emissão de relatórios financeiros para análise estratégica e tomada de decisões informadas.

Como parte de sua transformação digital, a Pizzaria também adotou práticas sustentáveis e iniciativas de responsabilidade social, utilizando embalagens ecológicas e programas de reciclagem para reduzir o impacto ambiental, colaborando com fornecedores locais, promovendo o apoio a causas comunitárias, demonstrando compromisso com a sustentabilidade e a comunidade.

A pizzaria realizou uma avaliação abrangente dos resultados após a implementação do sistema de gestão integrado, tendo como resultados:

- Aumento na receita em 25% devido à melhoria na eficiência operacional e aumento da base de clientes;
- Redução de custos operacionais em 15% devido à otimização de processos e gestão eficiente de estoque;
- Retorno sobre o investimento (ROI) estimado em 6 meses, demonstrando o impacto positivo da transformação digital nos resultados financeiros;

Os clientes expressaram alta satisfação após a transformação digital, com aumento na pontuação de avaliação online, destacado para a qualidade dos produtos, rapidez na entrega e atendimento, além do reconhecimento no mercado local como uma pizzaria inovadora e centrada no cliente, resultando em aumento na base de clientes e

recomendações boca a boca.

Esses detalhes adicionais destacam ainda mais o impacto positivo da transformação digital na Pizzaria Cocioia, abordando aspectos como marketing digital, gestão financeira, sustentabilidade e feedback dos clientes.

4 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A possibilidade de identificar essa solução específica, só foi possível, por conta do vasto banco de dados que o programa Transformação Digital já possui referente a ferramentas digitais. Dados que podem ser encontrados nas páginas digitais do SEBRAE, os quais são apresentados aos ALI em suas capacitações e materiais de pesquisa fornecidos. Mas talvez a maior fonte de informação que o programa possui hoje, são seus próprios agentes e o permanente contato existente entre estes.

É ótimo saber que o programa ALI Transformação Digital está presente em todas as regiões do Brasil, proporcionando essa troca de conhecimento e experiências tão importante para as empresas. Com a ampla gama de agentes envolvidos, as opções de ferramentas disponíveis para atender às necessidades das empresas dentro do programa certamente são bastante diversificadas. Além disso, o fato de as empresas poderem receber reembolso e feedback sobre seus atendimentos é muito positivo, pois ajuda no aprimoramento constante dos serviços oferecidos. Essa abordagem de acompanhamento e suporte é fundamental para garantir o sucesso da Transformação Digital nas empresas participantes.

Desta forma, como o surgimento de situações novas, que implicam em necessidades diferenciadas, o diálogo permanente entre os agentes, torna-se fundamental para as definições das opções possíveis, enfocando aquelas com maiores probabilidades de atender de forma assertiva ao desafio enfrentado.

Com esse apoio, foi possível restringir as opções de sistemas de gestão disponíveis no mercado, a fim de alcançar aqueles que se assemelham a solução necessitada, indicando o sistema LEVILO, que é uma solução parceira do programa e está na vitrine do SEBRAE Conect, como uma ferramenta com grande número de indicações no programa.

5 CONCLUSÃO

Cada desafio é uma oportunidade de aprendizado, um laboratório onde experimentamos novas habilidades, desenvolvemos estratégias e aprimoramos nosso potencial. As falhas se transformam em lições valiosas, moldando nossa sabedoria e nos aproximando do sucesso.

No caso específico do Pizzaria COCOIA ARTISANAL FOOD IN NETWORKING, obteve-se um feedback muito positivo, onde a solução passou a atender as expectativas criadas, tendo sido muito eficientes sua parametrização as necessidades apresentadas, rendendo frutos desde o início de sua utilização.

Observando sua utilização atualmente, já consegue-se notar, que a ferramenta já cumpre com funções, que antes demandava tempo da equipe, como melhoria da eficiência operacional, experiência do cliente e capacidades estratégicas, estando a pizzaria preparada para enfrentar os desa-

fios futuros e continuar a crescer no mercado altamente competitivo de restaurantes.

A busca por inovações e a constante evolução no mundo digital são fundamentais para manter as empresas competitivas e alinhadas com as demandas do mercado atual. É importante que as organizações estejam sempre abertas a novas soluções que possam otimizar ainda mais seus processos e melhorar a experiência dos clientes.

A Transformação Digital não é um evento isolado, mas sim um processo contínuo que exige adaptação e busca por melhorias constantes. Estar aberto a novas tecnologias, ferramentas e abordagens é essencial para se manter relevante e inovador no cenário atual.

Portanto, a busca por novas soluções e a vontade de sempre melhorar e evoluir são aspectos essenciais para o sucesso das empresas no ambiente digital em constante transformação.

6. REFERÊNCIAS

Agência Sebrae de Notícias. 3 em cada 4 pequenas empresas usam ferramentas digitais para fazer negócios. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/3-em-cada-4pequenas-empresas-usam-ferramentas-digitais-para-fazer-negocios/>. Acesso em: 15 mar. de 2024

Brasscom. Estudo de Brasscom aponta a demanda de 797 mil profissionais de tecnologia até 2025. Disponível em: <https://brasscom.org.br/estudo-da-brasscomaponta-demanda-de-797-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2025/>. Acesso em: 16 de mar. de 2024

Brown, K., & White, M. (2019). Leveraging Integrated Management Systems for Operational Efficiency in the Food Service Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 321-335.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001

SEBRAE. (2020). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, 2020.

Smith, J., & Johnson, A. (2020). The Impact of Digital Transformation on

Small Businesses: A Case Study of the Restaurant Industry. *Journal of Business Technology*, 15(2), 45-62.

Valor Econômico. Após pandemia, 68% das empresas aumenta maturidade digital. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/11/21/apospandemia-68-das-empresas-aumenta-maturidade-digital.ghtml>. Acesso em: 15 mar. de 2024

A TECNOLOGIA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E GESTÃO DE DELIVERY NO ÂMBITO DO PROGRAMA ALI TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

CLEISSON PAULO CORCINO

1 INTRODUÇÃO

O programa Agentes Locais de Inovação tem atuado a nível nacional com objetivo de utilizar a inovação como ferramenta de transformação e ganho de competitividade nas micro e pequenas empresa brasileiras. A inovação tem se consolidado como a melhor opção para as empresas serem mais competitivas e produtivas. Independentemente do porte, todas devem buscar desenvolver novos produtos, serviços ou processos, ou melhorá-los significativamente (SEBRAE, 2023).

Na modalidade transformação digital o foco é na inovação tecnológica, o agente tem como função principal ser a ponte entre as empresas de base tradicional atendidas e os fornecedores de tecnologia. A metodologia possui 9 casos de uso, que correspondem a áreas passíveis de intervenção tecnológica nas empresas, são eles; Sistema de Gestão Empresarial (ERP); Digitalização dos processos administrativos; Digitalização dos processos produtivos; Monitoramento de máquinas; Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM); Marketing Digital; Cálculo dos preços de venda; E-commerce e Gestão de pessoas.

A partir de uma análise de prioridades que determina o caso de uso a ser trabalhado se inicia a busca por ferramentas digitais que atendem as necessidades das empresas atendidas, para posterior análise, contratação e

implantação da ferramenta entendida pela empresa com a mais adequada. Nesse contexto, o objetivo do presente estudo de caso é analisar o efeito da implementação de ferramenta de gestão e automação de atendimento via canais digitais em empresa do setor de alimentação atendida pelo programa ALI Transformação Digital no município de Picos-PI.

Para K. Yin (2015) um estudo de caso pode ser definido em duas partes, a primeira se dedica à investigação de um fenômeno contemporâneo, denominado “caso”, dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. A segunda parte da definição se concentra no projeto e na coleta de dados. Por exemplo, a triangulação dos dados é empregada para lidar com a condição técnica distintiva, através da qual um estudo de caso pode abordar mais variáveis de interesse do que simplesmente pontos de dados isolados.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Mirante Urbano é uma empresa que passou por algumas transformações na sua história, a estrutura atual focada nos setores de bar, restaurante e realização de eventos foi iniciada no final do ano de 2008, pelo empresário Hildenécio Costa Santos, inicialmente como um estabelecimento de comida oriental, algum tempo depois surgiu a possibilidade de mudança para um espaço maior, o que permitiu a expansão do restaurante e iniciar a recepção de eventos, que foram as principais atividades da empresa até a pandemia de Covid-19. Durante a pandemia os eventos foram fortemente afetados, o que incentivou mais algumas mudanças na empresa, a primeira de passar a funcionar para almoço e jantar, e a segunda foi a introdução do delivery, essa trouxe grandes impactos, como por exemplo atingir novos públicos que passaram a conhecer a empresa e posteriormente frequentar o espaço físico, tornando-a mais competitiva.

Dutra e Zani (2020) destacam que o isolamento social trouxe desafios significativos para as empresas de serviços alimentícios, afetando seus diferentes setores de maneira direta. Essas restrições foram ainda mais acentuadas com o aumento da propagação do vírus. O distanciamento social contribui para reduzir aglomerações em locais como bares, restaurantes e outros estabelecimentos de alimentação. Diante disso, esses locais precisaram ajustar suas operações para oferecer alimentos diretamente aos

consumidores em suas residências, substituindo a frequência física nos estabelecimentos pela prática de entrega de alimentos.

O delivery se tornou rapidamente um setor muito importante para a empresa e com o aumento da demanda começaram a surgir dificuldades que motivaram a empresa a buscar ferramentas digitais para aperfeiçoar os processos e consequentemente aprimorar o serviço.

Em março de 2022, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL conduziu uma pesquisa com empresários para avaliar o impacto do serviço de delivery no faturamento das empresas antes, durante e após a pandemia. Os resultados destacaram a importância crucial da entrega de comida para a sobrevivência do setor de bares e restaurantes. Antes da pandemia, apenas 12% dos entrevistados afirmavam que o delivery representava pelo menos 50% do faturamento de seus estabelecimentos. Durante a pandemia, esse número aumentou para cerca de 45% dos estabelecimentos. Em março de 2022, essa proporção já havia diminuído para 17% dos bares e restaurantes. Outro ponto relevante é a média da contribuição do delivery para o faturamento das empresas. Antes das restrições, essa média era de 26%. Durante o auge da pandemia, chegou a representar 50% do faturamento das empresas pesquisadas, e após o período de distanciamento social, caiu para 32%.

2 DILEMA EMPRESARIAL

Durante a priorização dos casos de uso é realizado um levantamento de pontos de atenção que podem levar a melhorias na empresa em cada área. Duas questões principais foram levantadas, os controles financeiros e de estoque, em que ocorriam falhas na utilização do software de gestão, além de limitações da própria ferramenta, o que resultou em notas de prioridade consideradas altas, conforme descrito na figura 1.

Figura 1. Priorização dos casos de uso - Bloco de gestão empresarial

Bloco 1 - Gestão empresarial	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Aprimorar a gestão financeira.	5
Controlar contas a pagar e a receber.	5
Conhecer o fluxo de caixa.	3
Ter o cadastro atualizado de clientes.	5
Ter o cadastro atualizado de produtos.	3
Ter o cadastro atualizado de fornecedores.	2
Elaborar com maior agilidade os orçamentos para venda.	5
Solicitar com maior agilidade os orçamentos para compras.	3
Emitir e fazer a gestão das ordens de serviço.	1
Controlar os estoques/almoxarifados.	4
Emitir relatórios gerenciais.	4
Determinar custos de produtos.	3
Ter acesso a informações referentes às pessoas da empresa.	4

Fonte: Aplicação da metodologia ALI.

Outra questão levantada foi o atendimento via canais digitais, a empresa enfrentava problemas com tempo de resposta, controle de pedidos das diferentes plataformas digitais, ausência de cardápio digital próprio, além do que o modelo utilizado não possibilitava a obtenção de cadastros dos clientes para avaliações de recorrência e segmentação de ações de contato e realização de ações promocionais, a análise realizada está descrita na figura 2.

Figura 2. Priorização dos casos de uso - Bloco de relacionamento com o cliente

Bloco 5 – Relacionamento com clientes	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Conhecer os clientes (precisa fazer o cadastro).	5
Conhecer o histórico de compras dos clientes (precisa cadastrar produtos/serviços).	5
Emitir orçamentos de forma automatizada.	5
Acompanhar o processo de vendas.	3
Ser alertado quanto ao vencimento de prazos relativos às vendas de produtos/prestação de serviços.	2
Obter feedback dos representantes.	2
Registrar reclamações dos clientes.	5
Criar dashboards, relatórios e outras ferramentas de análise de vendas.	2
Emitir e fazer a gestão das ordens de serviço.	2

Fonte: Aplicação da metodologia ALI.

Ao final da análise o ranking de prioridades confirmou os dois blocos como as áreas com maior potencial de intervenção, para a tomada de decisão foram levados em consideração alguns fatores, como o fato de que boa parte das dificuldades com o software de gestão poderiam ser resolvidos com ajustes nos processos e intensificação do uso dos módulos disponíveis,

não necessariamente sendo necessária a substituição do software, além do que, resolver a gestão de atendimento e pedidos dos canais digitais resultaria em um número maior de ações e melhorias.

Sendo assim, mesmo o bloco de gestão empresarial tendo um grau de prioridade levemente superior, pelos fatores acima citados o bloco definido como escopo de trabalho na metodologia foi o de relacionamento com o cliente, pela aderência com um número maior de questões a serem resolvidas, o tipo de ações que seriam desenvolvidas e já pensando no cálculo do payback ou retorno sobre o investimento, o indicador definido como principal parâmetro de análise de impacto da metodologia.

Figura 3. Priorização dos casos de uso - Bloco de gestão empresarial

NOTA FINAL DOS CASOS DE USO	
Sistema de Gestão Empresarial (ERP)	72
Digitalização dos processos administrativos	42
Digitalização dos processos produtivos	40
Monitoramento de máquinas	11
Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM)	69
Marketing Digital	36
Cálculo dos preços de venda	51
E-commerce	41
Gestão de pessoas	47

Fonte: Aplicação da metodologia ALI

A partir do levantamento realizado na etapa 1 a busca de softwares foi iniciada levando em consideração as necessidades citadas pelo empresário, buscando não apenas a melhoria da gestão do delivery, como também melhorando a experiência dos clientes e o leque de ações que pudessem incentivar o aumento da recorrência. As questões acima citadas formam o dilema do presente estudo de caso “Como otimizar a gestão de delivery reduzindo falhas, atrasos, retendo e melhorando a experiência dos clientes”, além de passar a obter dados e relatórios com dados de vendas, entregas e dos próprios clientes outro grande desafio seria relacionar diferentes frentes de trabalho em uma única ferramenta, que fosse viável financeiramente com boa usabilidade.

3 SOLUÇÃO DO DILEMA

A partir das decisões tomadas na etapa 1 foi iniciada a etapa de busca por ferramentas que atendessem as necessidades da empresa, dentro do escopo dos chamados softwares de CRM (Customer Relationship Management), traduzido para o português como Gestão do Relacionamento com o Cliente. Esse tipo de software permite que uma aproximação da empresa com os clientes e aperfeiçoamento das estratégias de marketing.

Zanone (2007) define CRM como um conjunto de estratégias, processos, alterações organizacionais e técnicas que uma empresa implementa para administrar de forma mais eficiente seu negócio, especialmente no que diz respeito ao comportamento do cliente.

Os softwares de CRM são ferramentas de gestão de relacionamento com os clientes que automatizam procedimentos e analisam dados, melhorando a qualidade do atendimento e aproximando a empresa do consumidor. Essa proximidade é um dos pontos fortes das pequenas empresas, portanto, investir em um sistema de CRM é essencial para impulsionar o negócio. (SEBRAE, 2022)

Ferramentas com essa podem atuar em diferentes áreas da empresa, na organização das atividades do setor comercial, apoio as ações de marketing, melhoria de atendimento e levantamento de dados e indicadores para auxiliar na tomada de decisão, o que se encaixou perfeitamente com o caso do Mirante Urbano. Foram avaliados três softwares durante a etapa 3 da metodologia, foram elas: Anota aí, Goomer e Fidelimax.

Para a tomada de decisão foram realizadas reuniões com representantes dos três softwares, avaliação de funcionalidades, utilização em período de teste e negociação de valores. Ao final do período de análise a ferramenta avaliada como a mais adequada para a realidade da empresa foi o Anota aí, uma plataforma de gestão de atendimento para bares, restaurantes e lanchonetes, desenvolvido pela Igrow Soluções Digitais LTDA, a ferramenta permitiu algumas melhorias importantes para a empresa.

A primeira delas é a centralização de pedidos, a empresa recebe pedidos que vem pelo WhatsApp, Instagram, salão e marketplaces de alimentação, com o novo software foi possível realizar a integração de canais e centralização dos pedidos em painel gestor, que permite a aceitação simplificada dos pedidos, envio para a cozinha, alteração de status e impressão,

essa mudança gerou organização e agilidade no andamento dos pedidos e fluxo de trabalho da cozinha.

Outro ponto importante foi a automação de atendimento através de atendente virtual, o que permitiu o atendimento instantâneo aos clientes via WhatsApp, Instagram e Facebook. Um robô com inteligência artificial realiza o atendimento inicial, envia cardápio digital e tira dúvidas comuns dos clientes, nos casos em que é necessário o atendimento é direcionado a um humano, além disso, através da integração com o gestor de pedidos, toda vez que o status do pedido é alterado o atendente virtual envia notificação aos clientes, as principais notificações são de pedido aceito, produção iniciada e saída para entrega. Essa funcionalidade resolveu o gargalo de atendimento que ocorria com frequência, tempo de resposta alto, conversas perdidas e clientes sem atendimento.

Uma questão central que foi implantada é o cardápio digital, todos os pratos e produtos foram configurados, assim como os meios de pagamento e o link inserido no atendente virtual, o que permitiu mais agilidade na montagem dos pedidos, já que o próprio cliente seleciona, redução de erros na anotação, maior controle e facilidade no envio para a produção. O cardápio digital foi um fator de melhora na experiência do cliente, por possui navegação simples, facilidade de conferência e pagamento, além de eliminar a necessidade de intermediários como os marketplaces, reduzindo despesas com as taxas cobradas por essas plataformas.

A ferramenta também permitiu a implementação de um programa de fidelidade gerenciado pelo atendente virtual, os clientes são cadastrados a partir de contato telefônico e nome, no caso do Mirante Urbano foi estipulado que a cada 8 pedidos o cliente ganha 50% de desconto em pratos selecionados, as notificações de andamento e status de cada cliente dentro do programa de fidelidade são realizadas pelo atendente virtual, além dessa, também são criados cupons de desconto que os clientes podem utilizar ao realizar pedido no cardápio digital, essas ações tiveram boa aceitação e tem contribuído para o aumento da recorrência de compra e fidelização de clientes. Além disso, também passaram a ser realizadas avaliações de satisfação dos clientes em cada atendimento.

Essas funcionalidades culminam no ganho de informações sobre os clientes e processos de atendimentos, dados que permitem a empresa realizar ações de marketing mais efetivas através da segmentação de clientes

entre ativos, inativos e potenciais; análise de histórico de compras e avaliações; criação de estratégias de vendas baseados na saída dos pedidos por horários e dias.

3.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

O atendimento se inicia com a aplicação do check-up digital, um diagnóstico de maturidade digital que tem como objetivo estabelecer o nível de maturidade digital das empresas atendidas, esse é o primeiro e mais básico parâmetro de avaliação de resultados da metodologia.

Figura 4. Resultado da mensuração inicial do nível de maturidade digital



Fonte: Aplicação da metodologia ALI

A mensuração inicial do nível de maturidade digital refletiu a baixa utilização de ferramentas digitais, nesse momento a empresa utiliza um software ERP e possui presença considerável nas mídias sociais, porém, a utilização do software ERP ainda não era completa, muitos controles eram realizados de forma manual.

Figura 5. Resultado da mensuração inicial do nível de maturidade digital



Fonte: Aplicação da metodologia ALI

A mensuração final demonstrou melhoria considerável tanto no nível geral que evoluiu para novato, quanto nas dimensões de tecnologia e habilidades digitais e organização e pessoas, esses resultados demonstram o impacto da intervenção realizada com o software implantado durante o atendimento, que teve impacto direto no atendimento, gestão de pedidos e organização da produção.

A avaliação direta de resultados foi realizada com a mensuração do período de retorno do investimento (Payback), que é calculado relacionando investimento total, ganho mensal e custo mensal. O investimento total é o valor final investido no software, o custo mensal é o valor distribuído nos 12 meses do ano, porém, entram no cálculo apenas os meses em que a empresa irá arcar, subtraindo o período que foi pago pelo reembolso do SEBRAE.

Para o cálculo dos ganhos mensais são calculadas as horas de trabalho economizadas em atividades agilizadas pela ferramenta, considerando a quantidade de vezes que a atividade é realizada por mês e comparando os tempos utilizados antes e depois da implantação do software. Foram levados em consideração cadastro de clientes, registro de vendas, emissão de relatórios, registro de feedbacks dos clientes e disparos de campanhas e ofertas. Também é levado em consideração o ganho de faturamento no período. O resultado foi um retorno do investimento em 0,2 meses o que

é considerado um excelente retorno e evidência o impacto positivo causado pelo software na empresa.

4 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

O Mirante Urbano tem um longo histórico de parceria com o SEBRAE, de consultorias cursos, empretec e participação em outras modalidades do ALI, porém durante o acompanhamento no ALI Transformação Digital não foram realizadas outras ações, foi realizada solicitação de consultoria SEBRAETEC de melhoramento de processos e estruturação de cardápio, porém o empresário optou por adiar a contratação.

5 CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo de caso exploramos em profundidade o dilema enfrentado pelo Mirante Urbano que foi abordado durante o atendimento no programa ALI Transformação Digital, eram enfrentados problemas com atendimento e gestão de pedidos via canais digitais, insuficiência de informações sobre os clientes e desempenho de vendas e impossibilidade de se trabalhar ações de incentivo a fidelização de clientes. Como forma de resolução desses problemas a partir do uso de tecnologia foi realizada a implantação de software de gestão de atendimento. Os resultados observados foram muito positivos, tanto em ganhos de organização, agilidade dos processos e principalmente melhoria da experiência dos clientes com o delivery da empresa, quanto em retorno financeiro do investimento. As análises revelaram insights significativos sobre a

importância que o investimento em tecnologia tem para as empresas atualmente, principalmente quando realizado de forma bem estruturada e planejada com o apoio de iniciativas como o programa Agentes Locais de Inovação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **O delivery antes e depois da pandemia**. Janeiro, 2024. Disponível em: <https://abrasel.com.br/revista/mercado/delivery-pandemia/>. Acesso em: 05 de abril de 2024.

DUTRA, Júlio Afonso Alves; ZANI, Rafaela. **Uma análise das práticas de delivery de alimentos em tempos de pandemia do COVID-19.** Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa, v. 7, n. 2, 2020.

SEBRAE. **Guia unificado: Metodologia de atuação para bolsistas.** 2021.

SEBRAE. **Como o CRM pode potencializar seu negócio digital.** 2022. Disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-o-crm-pode-potencializar-seunegocio-digital,0a4ae3ac39f52810VgnVCM-100000d701210aRCRD>>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM-Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial.** São Paulo. Novatec Editora, 2007.

IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTA DIGITAL EM EMPRESA DE SERVIÇOS DE MASSAGEM EM TERESINA – PI DURANTE PARTICIPAÇÃO NO PROJETO ALI: O CASO DA CLÍNICA BELUGII

FERNANDO PEREIRA DOS SANTOS

1 ABERTURA

1.1 DILEMA EMPRESARIAL

De acordo com K. Yin, um estudo de caso é muito importante pelo fato de permitir uma análise para se manter as características holísticas e importantes de situações que acontecem na vida real, por essa razão, surgem do desejo de se entender os fenômenos sociais complexos.

Esse estudo de caso visa investigar como a aplicação da metodologia e o objetivo do projeto ALI - Transformação Digital impactou a empresa Clínica de Massagem Belugii e a forma como o desenvolver das ações ajudou a solucionar o dilema avaliado.

Em janeiro de 2024, a Clínica de Massagem Belugii foi convidada pelo SEBRAE a integrar o Projeto ALI na modalidade Transformação Digital. Após uma reunião agendada para a apresentação do projeto, a clínica prontamente se inscreveu para adotar a metodologia de inovação oferecida às micro e pequenas empresas.

Este programa almeja aprimorar a eficácia das empresas por meio da introdução de inovações, com foco nos índices de retorno do investimento, seguindo uma abordagem metodológica que inclui uma série de recursos para auxiliar o empresário a identificar e analisar os principais obstáculos

do negócio, visando a apontar a tecnologia mais adequada para solucionar essas necessidades.

Conforme o guia integrado: A Abordagem de Atuação Para Bolsistas, o método é segmentado em 8 fases, onde a Fase 0 compreende uma sessão inaugural coletiva, que explana o projeto com maior profundidade e confirma o interesse dos empreendedores, através da assinatura do Termo de Adesão, também conduzindo uma avaliação digital, o Checkup Digital, para determinar o nível de desenvolvimento digital da empresa. A Fase 1 trata da identificação e hierarquização de um desafio, com o intuito de introduzir soluções digitais para elevar o nível de desenvolvimento digital e a eficiência operacional do negócio. Foi nessa conjuntura que a empresa, representada pelo proprietário, o Sr. Lucas Vinicius Zebiani, assinou o Termo de Adesão, conheceu a metodologia e já iniciou o preenchimento do checkup digital e do quadro priorização de casos de uso, que é um questionário digital que foi desenvolvido para que o empresário possa avaliar as prioridades na solução dos problemas da empresa utilizando ferramentas digitais. Nesse questionário são englobadas 9 diferentes temas referentes às atividades da empresa, são eles: gestão empresarial, digitalização do processo administrativo, digitalização do processo produtivo, monitoramento de máquinas, relacionamento com clientes, marketing digital, cálculo do preço de venda, e-commerce e gestão de pessoas. A cada atividade da empresa é atribuída, pelo empresário, um nível de importância, variando de 1 a 5, onde o nível 1 representa a prioridade mínima e o nível 5 representa a prioridade máxima.

A partir disso é realizada a devolutiva do quadro Priorização dos Casos de Uso pelo Agente capacitado pelo SEBRAE através de um quadro gerado através das notas atribuídas e seus respectivos níveis, apontando qual seria o caso de uso mais adequado a ser priorização no momento. Os quadros de 1 a 9 apresentados demonstram:

Quadro 1 – Priorização de Casos de Uso: Gestão Empresarial

Bloco 1 - Gestão empresarial	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Aprimorar a gestão financeira.	3
Controlar contas a pagar e a receber.	3
Conhecer o fluxo de caixa.	3
Ter o cadastro atualizado de clientes.	5
Ter o cadastro atualizado de produtos.	3
Ter o cadastro atualizado de fornecedores.	3
Elaborar com maior agilidade os orçamentos para venda.	5
Solicitar com maior agilidade os orçamentos para compras.	3
Emitir e fazer a gestão das ordens de serviço.	3
Controlar os estoques/almoxarifados.	3
Emitir relatórios gerenciais.	3
Determinar custos de produtos.	3
Ter acesso a informações referentes às pessoas da empresa.	3

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 1 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: gestão empresarial.

Quadro 2 – Priorização de Casos de Uso: Digitalização do processo administrativo

Bloco 2 – Digitalização do processo administrativo	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Reduzir o tempo não produtivo em processos administrativos.	3
Rastrear decisões administrativas.	3
Padronizar os processos administrativos.	3
Armazenar documentos digitalizados.	3
Agilizar decisões administrativas.	3

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 2 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: digitalização do processo administrativo.

Quadro 3 – Priorização de Casos de Uso: Digitalização do processo produtivo

Bloco 3 – Digitalização do processo produtivo	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Conhecer quando as ordens de serviço são iniciadas/encerradas.	1
Conhecer os tempos utilizados para realizar os processos.	1
Eliminar registro de dados em planilhas.	1
Reduzir o uso de papel.	1
Disponibilizar para o operador de máquina desenhos técnicos atualizados.	1
Disponibilizar informações sobre o processo para os operadores.	1
Monitorar on-line a evolução das ordens de serviço.	1
Disponibilizar on-line, para os clientes, os dados do andamento dos pedidos.	1
Conhecer gargalos dos processos produtivos.	1
Melhorar ou prover a rastreabilidade do processo produtivo.	1
Melhorar ou prover a rastreabilidade de ativos.	1

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 3 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: digitalização do processo produtivo.

Quadro 4 – Priorização de Casos de Uso: Digitalização do processo produtivo

Bloco 4 – Monitoramento de máquinas	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Registrar continuamente os parâmetros da produção.	1
Gerar indicadores de avaliação de produtividade.	1
Conhecer histórico/causas de paradas de máquina.	1
Emitir alertas on-line de paradas de máquina.	1
Conhecer tempos de setup.	1
Elaborar relatórios de produção on-line.	1
Identificar falta de matéria-prima causando parada de máquina.	1
Conhecer on-line refugos por falta de qualidade.	1

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 4 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: digitalização do processo produtivo.

Quadro 5 – Priorização de Casos de Uso: relacionamento com clientes

Bloco 5 – Relacionamento com clientes	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Conhecer os clientes (precisa fazer o cadastro).	5
Conhecer o histórico de compras dos clientes (precisa cadastrar produtos/serviços).	5
Emitir orçamentos de forma automatizada.	5
Acompanhar o processo de vendas.	5
Ser alertado quanto ao vencimento de prazos relativos às vendas de produtos/prestação de serviços.	5
Obter feedback dos representantes.	5
Registrar reclamações dos clientes.	5
Criar dashboards, relatórios e outras ferramentas de análise de vendas.	5
Emitir e fazer a gestão das ordens de serviço.	5

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 5 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: relacionamento com clientes.

Quadro 6 – Priorização de Casos de Uso: marketing digital

Bloco 6 – Marketing digital	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Usar ferramentas de e-mail marketing.	4
Realizar a gestão de mídias sociais.	4
Publicar posts nas mídias sociais.	4
Realizar a análise e mensuração de resultados de marketing.	4
Criar campanhas de marketing.	4
Implementar ou melhorar o site institucional.	4
Oferecer programas de fidelidade, de afiliados ou clubes de vantagens.	4

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 6 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: marketing digital.

Quadro 7 – Priorização de Casos de Uso: cálculo do preço de venda

Bloco 7 – Cálculo do preço de venda	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Calcular on-line a contribuição marginal (faturamento bruto menos custos variáveis).	2
Evitar cálculo impreciso de preços de produtos.	2
Determinar ponto de equilíbrio (entre receita e despesas).	2
Conhecer o markup (índice multiplicador aplicado sobre o custo de um produto ou de um serviço para formar o preço de venda).	2
Conhecer o preço mínimo de venda (evitar vendas com prejuízo).	2

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 7 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: cálculo do preço de venda.

Quadro 8 – Priorização de Casos de Uso: e-commerce

Bloco 8 – E-commerce	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Ter área fiscal que permita a emissão de notas fiscais para outros estados.	2
Comercializar por meio de marketplaces.	2
Gerenciar produtos de diferentes lojas virtuais ou marketplaces de forma integrada.	2
Controlar o estoque de diferentes lojas virtuais ou marketplaces de forma integrada.	2
Oferecer opções de frete para os clientes.	2
Oferecer clube de assinatura.	2
Recuperar carrinhos virtuais abandonados por clientes.	2
Oferecer vitrines de produtos personalizadas para os clientes.	2

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 8 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: ecommerce.

Quadro 9 – Priorização de Casos de Uso: gestão de pessoas

Bloco 9 - Gestão de pessoas	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Controlar ponto, ver saldos de compensações e banco de horas	2
Gerir escalas de trabalho, férias e afastamentos	2
Gerenciar benefícios	2
Receber e armazenar documentos dos funcionários, no processo de admissão e posteriormente	2
Conhecer indicadores relacionados aos funcionários, como rotatividade (turnover), taxa de absenteísmo e custo real de cada funcionário	3
Realizar recrutamento e seleção, com a criação de perfil das vagas, armazenamento e seleção de currículos, avaliações dos candidatos e registro de seus desempenhos	2
Avaliar os profissionais por competências e metas	3
Analisar quem são as pessoas mais adequadas para determinados cargos e quais precisam ser desenvolvidas.	2
Realizar pesquisas de clima	3
Planejar e gerenciar turmas de treinamento	2

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 9 mostra as notas apontadas pelo empresário para o caso de uso: gestão de pessoas.

Baseado em todas as notas apontadas para os temas apresentados, o próximo passo é atribuir notas estabelecendo a prioridade relativa de cada um dos mesmos temas, porém com a escala de 1 a 10, como mostra o quadro 10 abaixo:

Quadro 10 – Prioridade relativa de cada tema

Prioridade dos temas	NOTA (1 a 10)
Gestão empresarial	8
Digitalização dos processos administrativos	5
Digitalização dos processos produtivos	4
Monitoramento de máquinas	1
Relacionamento com clientes	10
Marketing Digital	8
Cálculo dos preços de venda	5
E-commerce	3
Gestão de pessoas	6

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 10 mostra as notas apontadas pelo empresário para a prioridade de cada tema.

Com isso é gerado automaticamente o quadro com as notas ponderadas e indicando os temas que deveriam ser priorizados mediante as respostas informadas, como mostra o quadro 11:

Quadro 11 – Nota final dos casos de uso

NOTA FINAL DOS CASOS DE USO	
Sistema de Gestão Empresarial (ERP)	60
Digitalização dos processos administrativos	45
Digitalização dos processos produtivos	14
Monitoramento de máquinas	11
Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM)	100
Marketing Digital	72
Cálculo dos preços de venda	30
E-commerce	26
Gestão de pessoas	37

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da devolutiva, no quadro 11, observou-se que as médias das notas apontam que o caso de uso a ser priorizado seria o Sistema de

Relacionamento com o Cliente, por ter recebido maiores notas, seguido por Marketing Digital e Sistema de Gestão Empresarial, indicando melhorias nesses aspectos da empresa, após análise e discussão foi decidido pelo empresário seguir com o caso de uso que poderia ocasionar um maior impacto na produtividade do negócio: o Sistema de Relacionamento com o Cliente e, a partir disso, desenvolveu-se o ponto que norteou esse trabalho: e que gerou o dilema “dificuldade de atração de novos pacientes e retenção de clientes frente às necessidades de organização e relacionamento com o público”; é evidente que o dilema confirmado representa um desafio comercial, especialmente agravado pela competição, demanda de interação com o público e, atualmente, enfrentava obstáculos reais para – principalmente – melhorar o relacionamento com pacientes já atendidos, um exemplo notório é o fato da empresa possuir mais de 8000 clientes em seus contatos, porém não havia cadastro, categorização e organização dos clientes, impactando negativamente diversos aspectos do negócio, desde as vendas até a fidelização dos clientes, tornando-se um obstáculo significativo para o sucesso da empresa.

Diante disso, a empresa estava procurando abordagens alternativas para alcançar melhores resultados e a participação no projeto ajudou na orientação e criação de planejamento para que ajudasse nessa necessidade.

A partir das ações realizadas, o Agente de Inovação e o empresário buscaram opções de ferramentas tecnológicas que pudessem ajudar a sanar o problema e trazer resultados dentro da perspectiva trabalhada.

Uma vez que foi identificado o dilema, foi identificado e implementado uma solução inovadora para tal, o qual será apresentado na próxima seção.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Clínica Belugii Massagem está localizada na zona leste de Teresina, no estado do Piauí; a história dessa empresa iniciou em 2019, pelo Sr. Lucas Vinicius Zebiani, nascido no estado de São Paulo e casado com uma teresinense, decidiu mudar-se para a cidade e iniciar o empreendimento pelo qual sempre sonhou.

A empresa atualmente é enquadrada como Micro Empresa – ME, tendo no seu quadro de colaboradores um total de 8 pessoas. O atual gestor e dono, Sr. Lucas Vinicius Zebiani, destaca a relevância de buscar inovações,

aprimoramentos constantes, sabedoria, dados e tecnologias para permanecer competitivo no mercado, além de manter uma relação excepcional com os pacientes, com o intuito de tornar a clínica atraente para os clientes atuais e potenciais, com o objetivo de proporcionar uma experiência valiosa e um serviço de alto padrão, não apenas atendendo às necessidades, mas superando as expectativas.

3 SOLUÇÃO DO DILEMA

Na fase de identificação e implementação da ferramenta, deu-se início à escolha de sistema CRM e se ocorreram as reuniões com os fornecedores a fim de identificar a solução que mais se adequava às necessidades da empresa e que pudesse trazer resultados no desempenho comercial e de gestão do relacionamento com os clientes.

De acordo com o SEBRAE, CRM, sigla para Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente), refere-se a uma abordagem empresarial e a um conjunto de ferramentas projetadas para melhorar a interação e o relacionamento com os clientes. O CRM é uma estratégia que visa entender, antecipar e atender às necessidades dos clientes de forma eficaz, visando à fidelização e satisfação do cliente.

As funcionalidades de um CRM incluem: armazenamento de dados do cliente: o CRM permite armazenar informações detalhadas sobre os clientes, como histórico de compras, preferências, interações anteriores e dados de contato; gestão de contatos: permite gerenciar todos os contatos da empresa, incluindo clientes atuais e potenciais, fornecedores e parceiros de negócios; automação de vendas: o CRM pode automatizar processos de vendas, desde a geração de leads até o acompanhamento pós-venda, facilitando o acompanhamento das oportunidades de negócio; marketing: facilita a segmentação de clientes e o envio de campanhas de marketing personalizadas, com base em dados comportamentais e preferências dos clientes; atendimento ao cliente: permite registrar e acompanhar as interações com os clientes, facilitando o gerenciamento de solicitações, reclamações e resolução de problemas de forma eficiente; análise e relatórios: oferece recursos para análise de dados e geração de relatórios, permitindo avaliar o desempenho das vendas, o impacto das campanhas de marketing e a satisfação do cliente, entre outros aspectos.

Em resumo, o CRM é uma ferramenta fundamental para empresas que desejam fortalecer seus relacionamentos com os clientes, melhorar a eficiência operacional e impulsionar o crescimento dos negócios, nesse contexto e tendo a empresa uma base de mais de 8000 clientes não cadastrados, notou-se que trabalhar nessa conjuntura buscando solucionar esse gargalo seria uma excelente forma de melhorar os resultados do negócio.

Após escolha da melhor solução a ser implantada, houve encontro presencial com equipe da clínica, foi desenvolvido todo o planejamento de implementação e treinamento para utilização da ferramenta, desde a contratação do software até a fase de aplicação prática na empresa, para alcançar dos melhores resultados dentro da perspectiva do plano apresentado, atribuindo o sequenciamento de ações, dessa forma iniciou-se não somente o treinamento da equipe, bem como contratação de um novo profissional para alinhamento e execução das novas estratégias criadas, além de reunião com gestor de tráfego pago para ações complementares para garantir o melhor desempenho, firmação de parcerias com outras empresas, reformas e adequação do ambiente para melhorar a experiência do paciente, entre outras ações.

Após a implementação na empresa e a resolução do desafio, as direções indicam que as práticas adotadas e implementadas foram significativas, e aquelas abordadas de maneira complementar também geraram resultados positivos, elevando o nível de maturidade digital de um patamar inferior para um superior. Essa transição foi corroborada pelo novo exame digital realizado e comparado.

Isso evidencia que ações centradas em áreas específicas podem impactar diretamente e indiretamente em outras áreas da empresa, demonstrando ainda que a abordagem do Projeto ALI contribui para o aprimoramento e progresso integral da empresa. (SEBRAE, 2021).

4 FECHAMENTO

4.1 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

Com o objetivo de alcançar o máximo desempenho da implementação da ferramenta, a empresa teve participação e dedicação do próprio empre-

sário para entender a logística do processo e o desempenho da equipe em implantar e aplicar o treinamento realizado na rotina da empresa.

A participação ativa de todos os departamentos da equipe foi crucial para proporcionar uma experiência aprimorada, abrangendo desde a recepção até o atendimento, resultando em uma experiência enriquecida e valorizada.

A organização empregou fundos financeiros, tanto provenientes do SEBRAE quanto recursos próprios, para elaborar a solução. Além disso, além de contar com o esforço interno da equipe, optou pela contratação de serviços externos para realizar reformas específicas e para continuar aprimorando e atualizando o website.

4.2 PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

Após o desenvolvimento e exposição deste trabalho, bem como os resultados alcançados e evidenciados como direcionamento da solução, surge a necessidade de reflexão: De que maneira a busca por soluções para o dilema apresentado pode impulsionar a demanda por novos pacientes e/ou enriquecer a experiência do cliente? Como é viável aprimorar a satisfação do cliente através de iniciativas que dizem respeito à sua atratividade e encantamento durante a estadia? Como tornar a fidelização do cliente mais efetiva?

Observa-se que, com a implementação e execução da abordagem ALI na prática, torna-se crucial a seleção de um problema específico que posua potencial de mercado, onde um cliente, por exemplo, através de uma avaliação em plataformas digitais, possa influenciar na decisão de escolher ou não a Clínica Belugii Massagem para futuros clientes em potencial. É essencial que a empresa mantenha um canal de comunicação aberto e ativo com os hóspedes e possíveis hóspedes, para validar as prioridades e esforços dedicados, visando estabelecer práticas consistentes na identificação das necessidades e benefícios da empresa para o avanço almejado ao selecionar uma solução, com o intuito de oferecer uma proposta de valor diferenciada aos hóspedes.

O planejamento de marketing e comunicação exige que a equipe interna se empenhe no engajamento e encantamento dos clientes, o que, por sua vez, promove sinergia, resultando em eficiência e eficácia nos resultados

obtidos e uma operação bem-sucedida do planejamento delineado. Dentro deste contexto, a inovação emerge como um elemento que agrega valor aos clientes, assegurando que, em consonância com a implementação do planejado, seja viabilizada uma experiência do cliente aprimorada.

5 REFERÊNCIAS

SEBRAE. Guia unificado: Metodologia de atuação para bolsistas. 2021.

SEBRAE. **Transformação Digital**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_transformacao_digital>.

ABDI. **Checkup Digital**. 2023. Disponível em: <<https://checkupdigital.abdi.com.br/#!>>

SEBRAE. **O que é CRM e saiba que ele pode impulsionar suas vendas**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/o-que-e-crm-e-saiba-que-ele-pode-impulsionar-suas-vendas,f9cace7503ee-5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO ALIADA DA SUSTENTABILIDADE E A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA ALI: CASO ELITEC SOLAR, DE BOM JESUS DO PIAUÍ

JOSÉ LUÍS DA COSTA E SILVA

1. INTRODUÇÃO

Considerando que toda empresa tem uma função social importante, que justifica sua existência perante a sociedade, e levando em conta o mundo contemporâneo em que a transformação digital muda paradigmas, especialmente na era pós-pandemia da Covid 19, as ferramentas digitais podem ser grandes aliadas para a sobrevivência das empresas e na realização de suas missões. Portanto, a transformação digital, para muito além de ajudar empresas a atingirem seus objetivos financeiros, é uma poderosa ferramenta para a evolução das sociedades, através destas empresas. Este estudo se justifica por demonstrar com um caso real, a contribuição que a utilização de ferramentas digitais pode dar para a sobrevivência de empresas no longo prazo e para a realização da missão social dessas empresas que, no caso que apresentaremos nesse estudo, está ligado à sustentabilidade ambiental.

. Este trabalho acadêmico discorre o caso da empresa Elitec Solar, atuante no sul do Piauí e sobre uma contribuição do Sebrae, para com esta empresa a encontrar estratégias para seu trabalho de prospecção e educação da clientela, através do Programa ALI Transformação Digital, que identificou através do seu diagnóstico inicial um gargalo na empresa relacionado ao Caso de Uso CRM (Customer Relationship Management ou Sistema de Relacionamento com Cliente) e apresentou à empresa possíveis soluções para seu dilema, que vem a ser descrito em sessão destinada a este subitem

neste estudo de caso. A metodologia utilizada no levantamento de dados foram os registros feitos pelo agente local de inovação do Sebrae, que acompanhou a empresa no período de 9 meses e aplicou a metodologia do Programa ALI e tabulou os dados em planilhas e no Sistema ALI. Não há a pretensão neste trabalho de esgotar os detalhes da história, dos dilemas e dos resultados da empresa estudada, mas oferece uma pincelada da experiência deste negócio do sul piauiense e sua relação com a transformação digital, bem como das contribuições do Sebrae através do Programa ALI.

2. DESENVOLVIMENTO

“Os estudos de caso têm grande relevância enquanto produção acadêmica, pois “são úteis na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias, além de permitirem a comparação e compreensão de diferentes comportamentos organizacionais” (Yin, 2001; Ventura, 2007). Assim sendo, a experiência da empresa em questão, na solução do seu dilema pode ser importante para inspirar outras empresas que, tomando conhecimento do seu caso, possam se espelhar e embarcar na transformação digital, como solução para muitos dos seus gargalos, que vão desde os chamados “casos de usos”, termo adotado pela metodologia do Programa ALI Transformação Digital, que faz parte do Programa Brasil Mais Produtivo, do Governo Federal.

A questão da transformação digital

A transformação digital ajuda a modificar todos os aspectos da vida social, como os hábitos de consumo, o comportamento do consumidor e as estratégias e modelos de negócios. À medida que o tempo passa, a sociedade se transforma as organizações também devem acompanhar essa evolução, deixando para traz os modelos tradicionais e convencionais, e ingressando na era digital, em modelos cada vez mais tecnológicos e automatizados. As novas tecnologias, como a internet, os celulares, os computadores e outros equipamentos, estão mudando a forma como as pessoas se relacionam e comunicam.

As redes sociais, acesso à informação, comunicação instantânea e outras atividades tem se tornado acessíveis pelos usuários (GOMES, 2022). Com as empresas não é diferente, é necessário compreender os motivos dessa transformação e apostar nos avanços tecnológicos da era digital. Os mecanismos modernos de comunicação geram interação entre pessoas e favorece o fluxo da informação, “indivíduos e organizações podem produzir e consumir informação de um modo quase instantâneo e a qualquer hora e em qualquer lugar” (GOUVEIA; SILVA, 2020, p.16).

O Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) na modalidade Transformação Digital, do Sebrae, é uma iniciativa que visa auxiliar micro e pequenas empresas na adoção de soluções tecnológicas e estratégias digitais para melhorar sua gestão, processos, relacionamento com os clientes e competitividade (SEBRAE 2023). Tem sido uma importante iniciativa para o desenvolvimento de negócios locais no Sul do Piauí, oferecendo capacitação, consultoria e acesso a subsídios financeiros a micro e pequenas empresas, que recebem um reembolso de até R\$2.000,00, pelo investimento em ferramentas digitais.

O sul do Piauí

O sul do Piauí é uma região próspera, sobretudo no setor do agro-negócio e das energias renováveis, tendo atraído investimentos de todas as regiões do Brasil e também internacionais, desde a década de 90, como produtores agrícolas vindo de outras regiões do nordeste, do sul do Brasil e do Paraguai e Uruguai, especialmente para a produção de soja e milho, como também atrai a produção de energias renováveis, pois sua geografia possibilita a instalação de grandes parques eólicos e fotovoltaicos. O sul do Piauí abriga o maior parque eólico da América Latina, o Parque Algoa dos Ventos (Exame, 2022)

Segundo aponta um estudo da Secretaria do Planejamento do Piauí (Seplan), com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB de municípios do sul do Piauí cresceu muito acima da média dos demais, principalmente nos últimos cinco anos, gerando empregos e desenvolvimento tecnológico para a região. Subjacente ao agronegócio e a indústria de energia eólica, setores gigantes da economia brasileira, surgiram milhares de novas micro e pequenas empresas, dos vários setores,

como consequência natural das oportunidades que surgem na região, pelo aumento da circulação da economia e da população que tem sido atraída para a região e que precisa ser atendida em serviços em geral, comércio e pequenas indústrias.

Figura 1: imagem da produção agrícola no município de Baixa Grande do Ribeiro, no sul do Piauí.



Fonte: Prefeitura de Baixa Grande do Ribeiro - PI

Figura 2: imagem de parque eólico Lagoa dos Ventos, no sul do Piauí



Fonte: Revista Exame.

A Elitec Solar

No contexto de desenvolvimento do sul do Piauí, a Elitec Solar, cuja razão social é E. B. S. Pinheiro, domiciliada na cidade de Bom Jesus do Piauí, cidade situada a cerca de 635 km da capital, Teresina, desponta como uma empresa que tem como missão de levar energia renovável para empresas e residências, contribuindo com a preservação ambiental, e visão de se tornar referência no estado do Piauí enquanto empresa que contribui com o impacto ambiental positivo. A empresa referência desse estudo atua no mercado do sul do Piauí há um pouco mais de 2 anos no ramo das energias renováveis, e durante sua trajetória se deparou com momentos distintos do mercado, tendo sido aberta enquanto o mundo saía da pandemia da Covid 19 e mergulhava de maneira muito intensa numa mudança de paradigmas sociais e econômicos, tendo a transformação digital como um dos principais motores dessas mudanças. É uma empresa de pequeno porte, que presa pela qualidade dos serviços oferecidos e pela sua missão relacionada a sua contribuição para um mundo mais sustentável, de acordo com Cristiano Pinheiro, sócio proprietário do negócio.

Figura 3: imagem de instalação de painéis solares da empresa Elitec Solar



Fonte: arquivo da empresa Elitec Solar

2.1 DILEMA

Nos últimos anos, muitas empresas têm surgido com o objetivo de atender à demanda crescente por energias renováveis, que se destaca como um mercado em ascensão. Não obstante a atenção global que cresce, para as questões ambientais e econômicas, o acesso às energias renováveis ainda é considerando de baixa acessibilidade, dados os custos para adquirir os equipamentos necessários para a utilização dessas fontes de energias de maneira particular e caseira, o que torna necessário um trabalho de educação com os potenciais clientes e a parceria com atores do ecossistema de inovação regional, que ajudam nesse trabalho, como é o caso do Sebrae, das universidades e de empresas particulares especializadas.

A Elitec Solar foi uma das pioneiras no mercado local, e apesar de manter uma receita suficiente para sua manutenção, encontrou a dificuldade na conversão de vendas, tendo como uma das principais barreiras a percepção do seu público em relação a utilização das energias renováveis como sendo algo pouco acessível em termos de custos e do retorno pelo investimento, que aparentemente se dá no longo prazo. Assim a empresa se deparou com o seguinte dilema a ser enfrentado: como prospectar e sensibilizar potenciais clientes em um mercado onde a utilização de energia solar em empresas e residências ainda é vista como algo caro e inacessível para muitos?

2.2 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se da apresentação do caso da empresa Elitec Solar, que atua no sul do Piauí no setor de energia solar e aborda uma questão prioritária de dificuldade mercadológica, identificado durante a sua participação no Programa ALI Transformação Digital, do Sebrae, no segundo semestre de 2023, e os resultados atingidos durante o programa, tendo uma abordagem de caracter descritivo, com dados fundamentados nos registros do atendimento da empresa durante sua participação no programa.

O Programa apresenta uma metodologia funcional e testada no Brasil inteiro, que também foi a metodologia adotada para este estudo de caso. Parte da seguinte estrutura:

- diagnóstico inicial da maturidade digital da empresa, composto pelo “Check-up Digital”, ferramenta de mensuração da maturidade digital, com parâmetros internacionais, e entrevista inicial, para identificação do “caso de uso”, que vem a ser a classificação das ferramenta digitais feita pelo Sebrae, para o Programa ALI. São eles: Sistema de Gestão Empresarial (ERP), Digitalização de Processos Administrativos; Digitalização dos Processos Produtivos; Monitoramento de Máquinas; Sistema de Relacionamento com Clientes (CRM); Marketing Digital; Calculo do Preço de Vendas; E-commerce e Gestão de Pessoas;

- apresentação das soluções, onde o agente de inovação busca no mercado ferramentas que possam atender à demanda da empresa atendida e apresenta essas ferramentas aos responsáveis pela empresa. O agente apresenta três opções de ferramentas encontradas no mercado, para escolha do empresário, sobre qual atenderia melhor suas demandas;

- levantamento inicial de dados para mensuração do payback, que coleta informações sobre o estágio da empresa antes da implementação da ferramenta digital, registrando os indicadores para mensuração dos resultados;

- aquisição da solução e reembolso, momento em que o empresário contrata uma solução escolhida e, mediante apresentação de documentação necessária solicita o reembolso oferecido pelo Sebrae, como incentivo para a transformação digital, que está limitado ao valor de até R\$2.000,00 por empresa;

- construção de um plano de implementação da ferramenta contratada, onde juntamente com empresário o agente constrói um cronograma, delimitando as ações a serem executadas e os responsáveis por cada ação;

- monitoramento da implementação, etapa em que o agente mantém o contato, reuniões e visitas, para acompanhar o andamento da implementação da ferramenta;

- monitoramento do uso da ferramenta, período em que agente acompanha a empresa, se certificando de que a utilização da ferramenta está sendo executada de maneira adequada e monitora a assistência do fornecedor da ferramenta;

- mensuração do payback do investimento, que é a última etapa do programa e acontece em, no mínimo, 3 meses depois do início do uso da ferramenta, para coletar dados que possibilitem a mensuração dos resultados;

O quadro abaixo fornece um guia metodológico do trabalho do ALI, e que foi método utilizado nesta pesquisa:

Figura 4 - Etapas da Jornada da metodologia de gestão no Programa ALI Transformação Digital



Fonte: Guia ALI – Sebrae 2022

Todas essas etapas da metodologia ocorrem no período de 9 meses, que é a duração do acompanhamento do ALI a cada ciclo do programa, e os dados registrados em cada etapa, formam a base para a estruturação deste estudo.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa que apresentava um quadro onde a cada 10 clientes que iniciavam um relacionamento, 7 não prosseguiram com as negociações, de acordo com o levantamento inicial de dados para a mensuração do *payback*, registrando uma taxa de conversão em vendas de 33%, precisava encontrar uma forma de escalar seu relacionamento com a clientela, fornecendo informações e atraindo esse público para a conversão em vendas. Através das orientações do agente local de inovação, a partir da aplicação da metodologia do Programa ALI Transformação Digital, foi encontrada

solução, com a qual foi possível aumentar o ticket médio da empresa em apenas 4 meses, onde a taxa de conversão de vendas passou de 33% para 50%, obtendo como resultado um aumento real de 17% na taxa de conversão de vendas.

3 SOLUCIONANDO O DILEMA

Através do Programa ALI Transformação Digital, do qual a empresa participou a partir do segundo semestre de 2023, foi possível a identificação e o conhecimento de ferramentas que pudessem auxiliar a empresa nesse processo, que vai desde os primeiros contatos, sensibilização e criação de relacionamento, que levam ao êxito das negociações. Uma empresa piauiense, que oferece um CRM que encontra clientes potenciais, resgata clientes antigos e monta um plano de relacionamento com estes, de forma automatizada, entregando o cliente previamente sensibilizado para os contatos pessoais da empresa, foi a solução escolhida pelos sócio proprietários da Elitec Solar, possibilitando a empresa adotar novas estratégias de prospecção e sensibilização de clientes. A empresa fez um investimento de R\$1950,00 na ferramenta digital, para o qual recebeu um reembolso integral do Sebrae, como apoio financeiro que o Programa ALI Transformação Digital oferece para as empresas participantes. A solução se mostrou eficaz para auxiliar na resolução do dilema da empresa de forma satisfatória, segundo afirma um dos sócios, Cristiano Pinheiro, que recomenda o programa para amigos.

4 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

Para a solução do seu dilema o empresário pode contar com parcerias como o Programa ALI Transformação Digital, que abriu as portas para a implantação de ferramenta digital, com o auxílio da metodologia do programa e com o acompanhamento dado pelo Agente Local de Inovação do Sebrae. “O Sebrae foi fundamental para a melhora dos resultados da empresa, pois o apoio para a transformação digital foi decisivo, para nós”, relata Cristiano Pinheiro. “O acompanhamento e orientação do nosso ALI (agente local de inovação), foi a mão que precisávamos nesse momento,

pois já tínhamos tentado todas as estratégias que conhecíamos, e os resultados permaneciam os mesmos”, continua Cristiano. O destaque também é dado para a empresa fornecedora da solução, que desenvolveu uma ferramenta de CRM (Customer Relationship Management) utilizada pela Elitec Solar. Constatou-se o quão é importante buscar parcerias externas à empresa, para auxiliar nas melhores estratégias de soluções de problemas empresariais e como as tecnologias digitais são uma poderosa aliada nesse processo.

CONCLUSÃO

“Tivemos bons resultados, um ótimo desempenho nesses últimos 4 meses, graças a ajuda do Sebrae e da ferramenta contratada, bem como do agente que nos acompanhou. Só tenho o que parabenizar o Sebrae pela iniciativa e agradecer pela oportunidade que tem nos dado. E a parceria continua, para outros projetos”, afirmou o empresário Cristiano Pinheiro, sócio proprietário da Elitec Solar.

Este estudo procurou apresentar em linhas gerais o caso da Elitec Solar, ilustrando a importância da transformação digital, para a sobrevivência e cumprimento da missão de empresas, dentre muitos outros casos de sucessos conhecidos, de empresas participantes do Programa ALI Transformação Digital, do Sebrae, no sul do Piauí. O Programa referido apoia empresas, com sua metodologia de inovação, identificando e propondo soluções para elevação da maturidade digital de micro e pequenas empresas brasileiras, como forma de melhorar seus resultados de produtividade. Deixamos o convite, para que outras pesquisas sejam feitas sobre o impacto da transformação digital em empresas do sul do Piauí e de como o Programa ALI é um apoio importante nesse processo.

REFERÊNCIAS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Abril de 2024. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agente-localdeinovacao>>. Acesso em 01/04/2024

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ. Secretaria do Planejamento. Agro-negócio e energia renováveis fazem disparar PIB de municípios do Piauí.

Fevereiro de 2024. Disponível em: <<https://www.pi.gov.br/noticia/agrone-gocio-e-energias-renovaveisfazem-disparar-pib-de-municipios-do-piaui>>. Acesso em 01/04/2024.

GOMES, L. I. E. Transformação digital e inteligência artificial nos serviços de informação: inovação e perspectivas para a ciência da informação no mundo pós-pandemia. Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, v. 15, p. 148–166, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/41490>>.

GOUVEIA, L.; SILVA, A. M. d. A infocomunicação ou a convergência das ciências da informação e da comunicação para um objeto comum. Páginas a&b — Páginas a&b, Porto, S.3, n. Especial, p. 15-33, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.21747/21836671/pag2020a2>>. Acesso em: 01/04/2024.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Pedagogia médica

REV SOCERJ. 2007;20(5):383-386 set/out. Disponível em: <http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf>. Acesso em 01/04/2024.

EXAME. Negócios. Energia verde: conheça o maior parque eólico da América do Sul. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/energia-verde-parque-eolico-america-sul/>>. Acesso em 02/04/2024

PREFEITURA DE BAIXA GRANDE DO RIBEIRO. Baixa Grande do Ribeiro é o maior produtor de grãos do Piauí e o 25º do ranking nacional. Disponível em: <<https://baixagrandedoribeiro.pi.gov.br/p/baixa-grande-do-ribeiro-e-o-maior-produtor-de-graos-do-piaui-e-o-25o-do-ranking-nacional>>. Acesso em 02/04/2024.

PROJETO ALI E A IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÃO TECNOLÓGICA: ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE EMPREENDEDORISMO, NEGÓCIOS E INOVAÇÃO INFANTOJUVENIL

THALIA CRISTINA DOS SANTOS PEREIRA

1 INTRODUÇÃO

Segundo K. Yin, o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

O propósito deste estudo de caso é analisar o efeito da implementação da metodologia e os propósitos do Projeto ALI – Transformação Digital de acordo com a participação da empresa ENI – Escola de Empreendedorismo, Negócios e inovação Infantojuvenil, bem como o progresso das atividades contribuiu para resolver o dilema identificado.

No início do Ciclo 2, em fevereiro de 2023, a representante legal da ENI procurou o SEBRAE demonstrando interesse em participar do Projeto ALI na modalidade de Transformação Digital. Depois de uma reunião marcada para apresentar o projeto, a empresa decidiu aderir e seguir a metodologia de inovação disponibilizada pelo ALI – Transformação Digital.

No âmbito do Programa Brasil Mais Produtivo, uma parceria firmada entre o Sebrae e o Governo Federal – O ALI busca promover a inovação para reduzir os custos/aumentar o faturamento das microempresas e das empresas de pequeno porte, com a instrumentalização e experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários (SEBRAE, 2022).

Na modalidade ALI Transformação Digital tem como foco criar condições e estimular as empresas a viverem um processo de Transformação Digital, por meio de, fundamentalmente, implementação de solução para resolver um problema priorizado, utilizando ferramentas digitais (SEBRAE, 2022).

Na jornada de Transformação Digital Seguindo uma abordagem metodológica, que engloba uma variedade de ferramentas para ajudar o empreendedor a reconhecer e examinar os principais desafios do empreendimento, com o objetivo de apontar a tecnologia mais apropriada para atender a essas demandas.

A metodologia do ALI Transformação Digital se inicia com o interesse do empresário em levar ferramentas digitais para a sua empresa. A jornada tem o período de seis meses, é composto por oito etapas, a etapa zero acontece a partir da identificação da maturidade digital do seu negócio com a aplicação do Check-up Digital, uma ferramenta utilizada durante a metodologia para medir o nível de maturidade digital do empreendimento. Na Etapa 1, a priorização de casos de uso, o foco está na identificação e classificação de um desafio priorizado, com o propósito de implementar soluções digitais para aprimorar o grau de avanço digital e o funcionamento prático da empresa. A ficha de priorização de casos de uso trata-se de um formulário digital elaborado para permitir que o empreendedor avalie as necessidades prioritárias de resolução de problemas da empresa, utilizando recursos digitais. Essa ficha é composta por nove blocos referente atividades desenvolvidas pela empresa, são identificados sendo eles:

Bloco 1 - Gestão empresarial, Bloco 2 – Digitalização do Processo Administrativo, Bloco 3 – Digitalização do Processo Produtivo, Bloco 4 – Monitoramento de Máquinas, Bloco 5 – Relacionamento com Clientes, Bloco 6 – Marketing Digital, Bloco 7 – Cálculo do Preço de Venda, Bloco 8 – E-commerce e Bloco 9 – Gestão de Pessoas. O preenchimento do questionário acontece por meio da atribuição de 1 a 5, referente ao nível de importância das atividades desenvolvidas pela empresa, o nível é atribuído pelo empresário, onde o nível 1 representa a prioridade mínima e o nível 5 representa a prioridade máxima. Em seguida ainda na etapa 1, é atribuído pelo empresário o nível de 1 a 10 para a prioridade dos temas referente a cada bloco.

Após isso, o Agente Local de Inovação, bolsista capacitado pelo Sebrae fornece um retorno sobre a classificação dos casos de uso, utilizando um quadro gerado a partir das notas atribuídas e seus níveis correspondentes, orientando qual caso de uso seria mais adequado para priorização no momento.

Figura 1 – Etapa 1 Priorização de Casos de Uso: Gestão Empresarial

ETAPA 1 - PRIORIZAÇÃO DE CASOS DE USO	
EMPRESA:	ENI ESCOLA EMPREENDEDORISMO NEGOCIOS E INOVACAO
Este questionário permite a avaliação de prioridades para a solução de problemas da empresa por meio de ferramentas digitais. Atribua a cada atividade um nível de importância. O nível 1 corresponde à prioridade mínima e o 5, à prioridade máxima.	
Bloco 1 - Gestão empresarial	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Aprimorar a gestão financeira.	5
Controlar contas a pagar e a receber.	5
Conhecer o fluxo de caixa.	5
Ter o cadastro atualizado de clientes.	5
Ter o cadastro atualizado de produtos.	3
Ter o cadastro atualizado de fornecedores.	2
Elaborar com maior agilidade os orçamentos para venda.	1
Solicitar com maior agilidade os orçamentos para compras.	2
Emitir e fazer a gestão das ordens de serviço.	1
Controlar os estoques/almoxarifados.	2
Emitir relatórios gerenciais.	4
Determinar custos de produtos.	4
Ter acesso a informações referentes às pessoas da empresa.	3

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 1 demonstra as classificações do nível de importância atribuídas pela empresária para o caso de uso: Gestão Empresarial.

Figura 2 – Priorização de Casos de Uso: Digitalização do Processo Administrativo

Bloco 2 – Digitalização do processo administrativo	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Reduzir o tempo não produtivo em processos administrativos.	5
Rastrear decisões administrativas.	4
Padronizar os processos administrativos.	4
Armazenar documentos digitalizados.	5
Agilizar decisões administrativas.	5

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 2 exhibe as avaliações de importâncias feita pela empresária para o caso de uso: Digitalização do Processo Administrativo.

Figura 3 – Priorização de Casos de Uso: Digitalização do Processo Produtivo

Bloco 3 – Digitalização do processo produtivo	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Conhecer quando as ordens de serviço são iniciadas/encerradas.	1
Conhecer os tempos utilizados para realizar os processos.	1
Eliminar registro de dados em planilhas.	4
Reduzir o uso de papel.	3
Disponibilizar para o operador de máquina desenhos técnicos atualizados.	1
Disponibilizar informações sobre o processo para os operadores.	1
Monitorar on-line a evolução das ordens de serviço.	1
Disponibilizar on-line, para os clientes, os dados do andamento dos pedidos.	1
Conhecer gargalos dos processos produtivos.	1
Melhorar ou prover a rastreabilidade do processo produtivo.	1
Melhorar ou prover a rastreabilidade de ativos.	1

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 3 apresenta as pontuações atribuídas pela empresária para o caso de uso:

Digitalização do Processo Produtivo.

Figura 4 – Priorização de Casos de Uso: Relacionamento com clientes

Bloco 5 – Relacionamento com clientes	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Conhecer os clientes (precisa fazer o cadastro).	5
Conhecer o histórico de compras dos clientes (precisa cadastrar produtos/serviços).	5
Emitir orçamentos de forma automatizada.	1
Acompanhar o processo de vendas.	5
Ser alertado quanto ao vencimento de prazos relativos às vendas de produtos/prestação de serviços.	5
Obter feedback dos representantes.	4
Registrar reclamações dos clientes.	5
Criar dashboards, relatórios e outras ferramentas de análise de vendas.	5
Emitir e fazer a gestão das ordens de serviço.	

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 4 mostra as avaliações atribuídas pela empresária para o caso de uso: Relacionamentos com Clientes.

Figura 5 – Priorização de Casos de Uso: Marketing Digital

Bloco 6 – Marketing digital	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Usar ferramentas de e-mail marketing.	5
Realizar a gestão de mídias sociais.	5
Publicar posts nas mídias sociais.	5
Realizar a análise e mensuração de resultados de marketing.	5
Criar campanhas de marketing.	5
Implementar ou melhorar o site institucional.	4
Oferecer programas de fidelidade, de afiliados ou clubes de vantagens.	5

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 5 demonstra as classificações do nível de importância atribuídas pela empresária para o caso de uso: Marketing Digital.

Figura 6 – Priorização de Casos de Uso: Cálculo do Preço de Venda

Bloco 7 – Cálculo do preço de venda	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Calcular on-line a contribuição marginal (faturamento bruto menos custos variáveis).	5
Evitar cálculo impreciso de preços de produtos.	5
Determinar ponto de equilíbrio (entre receita e despesas).	5
Conhecer o markup (índice multiplicador aplicado sobre o custo de um produto ou de um serviço para formar o preço de venda).	5
Conhecer o preço mínimo de venda (evitar vendas com prejuízo).	5

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 6 ilustra as pontuações de importância atribuídas pela empresária para o caso de uso: Cálculo do Preço de venda.

Figura 7 – Priorização de Casos de Uso: Gestão de Pessoas

Bloco 9 - Gestão de pessoas	IMPORTÂNCIA (1 a 5)
Controlar ponto, ver saldos de compensações e banco de horas	4
Gerir escalas de trabalho, férias e afastamentos	5
Gerenciar benefícios	5
Receber e armazenar documentos dos funcionários, no processo de admissão e posteriormente	5
Conhecer indicadores relacionados aos funcionários, como rotatividade (turnover), taxa de absenteísmo e custo real de cada funcionário	5
Realizar recrutamento e seleção, com a criação de perfil das vagas, armazenamento e seleção de currículos, avaliações dos candidatos e registro de seus desempenhos	4
Avaliar os profissionais por competências e metas	5
Analisar quem são as pessoas mais adequadas para determinados cargos e quais precisam ser desenvolvidas.	5
Realizar pesquisas de clima	5
Planejar e gerenciar turmas de treinamento	5

Fonte: elaborada pelo autor.

A figura 7 apresenta as notas de importância atribuídas pela empresária ao caso de uso: Gestão de Pessoas.

Tendo como referência as pontuações atribuídas aos temas mencionados, o passo seguinte é determinar a prioridade relativa de cada um dos temas de casos de uso atribuindo notas do nível de importância de 1 a 10, de acordo com a figura a seguir.

Figura 8 – Prioridade dos Temas

Estabeleça a prioridade relativa de cada tema, dando uma nota para os temas abaixo, sendo 10 a mais importante e 1 a menos	
Prioridade dos temas	NOTA (1 a 10)
Gestão empresarial	10
Digitalização dos processos administrativos	10
Digitalização dos processos produtivos	7
Monitoramento de máquinas	
Relacionamento com clientes	10
Marketing Digital	10
Cálculo dos preços de venda	10
E-commerce	
Gestão de pessoas	10

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 8 aponta as notas atribuídas pela empresária para a prioridade relativa de cada tema.

De acordo com as atribuições de cada nível de importância apontados pela empresária, é gerado o resultado automaticamente pela ficha do questionário de priorização de casos de uso indicando a somatória dos temas que deveriam ser priorizados, conforme demonstra a figura 9.

Figura 9 – Nota Final dos Casos de Uso

NOTA FINAL DOS CASOS DE USO	
Sistema de Gestão Empresarial (ERP)	65
Digitalização dos processos administrativos	92
Digitalização dos processos produtivos	25
Monitoramento de máquinas	0
Sistema de Relacionamento com Cliente (CRM)	88
Marketing Digital	97
Cálculo dos preços de venda	100
E-commerce	0
Gestão de pessoas	96

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a devolutiva fornecida na figura 9, demonstra que o caso de uso a ser priorizado seria cálculo dos preços de venda, devido ter recebido pontuações mais elevadas, seguido por marketing digital, gestão de pessoas, digitalização dos processos administrativos, sistema de relacionamento com clientes e sistema de gestão empresarial, apontando para aprimoramento nessas áreas da empresa. A partir da análise e conversa a empresária decidiu priorizar o caso de uso que poderia ter maior efeito de produtividade da empresa sendo assim: Sistema de Gestão Empresarial, e assim, surgiu o ponto central que guiou esse estudo de caso e que deu

origem ao dilema “Otimização de processos para facilitar a gestão de dados promovendo comunicação eficaz para a melhoria contínua da qualidade educacional e

administrativa” fica claro que o dilema identificado representa um desafio para a empresa, devido a importância de automatizar os processos, centralização de dados, gestão financeira eficiente, um exemplo evidente o fato de atividades como matrícula, frequência de alunos, relatórios era feito de forma manual, não havia um sistema para centralizar esses dados e automatizar esses processos, tornando-se um entrave significativo para a produtividade do negócio.

Considerando esses aspectos, a empresa participante do ALI – Transformação Digital estava buscando métodos de garantir a praticidade, controle de dados e centralização de informações para obter resultados superiores, a participação no projeto contribuiu para direcionar, orientar e desenvolver um plano que atendesse a essa demanda. Além de utilizar tecnologia, a transformação digital envolve repensar e promover mudanças em como a empresa opera, sendo um desafio de gestão e pessoas (Westerman et al., 2011).

Após a metodologia aplicada, atividades executadas, o Agente Local de Inovação capacitado pelo Sebrae e a empresária buscaram opções de sistema de gestão empresarial voltados para o segmento educacional que pudessem resolver o problema priorizado e gerar resultados alinhados com a abordagem adotada. A partir da identificação do dilema uma solução tecnológica foi implementada para resolvê-lo, no qual será detalhado no decorrer do trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A ENI – Escola Empreendedorismo e Negócios Infatojuvenil está localizada no litoral piauiense, na cidade de Parnaíba, no estado do Piauí, representada pela sócia Celina Maria de Souza Olivindo, residente da cidade de Parnaíba, desempenha também papéis como professora, empreendedora social, escritora, pesquisadora e palestrante.

A história da empresa iniciou em fevereiro de 2023, a primeira escola de Empreendedorismo e Inovação em Parnaíba, a empresa é enquadrada como Micro Empresa – ME tendo no seu QSA uma sócia - administradora

e uma sócia, com um total de 8 membros na equipe. A ENI oferece aos seus alunos acesso as disciplinas de: Empreendedorismo, Educação Financeira, Habilidades Socioemocional e Apoio Escolar nas tarefas escolares, com uma metodologia focada em colaborar na formação do ensino fundamental com criatividade e inovação. A empresária ressalta a importância de buscar constantemente inovações, melhorias contínuas, conhecimento, dados e tecnologias para se manter competitivo no mercado.

3 SOLUÇÃO DO DILEMA

Na etapa de identificação da ferramenta foi feita uma pesquisa de sistema de gestão empresarial (ERP) voltado para o segmento educacional a fim de identificar o sistema que mais se adequava a demanda priorizada e que trouxesse resultados benéficos para a empresa. Após análises foi escolhida uma solução de um fornecedor local que conseguia atender a priorização da empresa participante do programa, assim dando continuidade para a implementação.

O Enterprise Resource Planning (ERP) é um software ou sistema de gestão que organiza e integra informações e processos de uma empresa. Ele funciona como uma plataforma que conecta diferentes áreas e apresenta funcionalidades específicas (SEBRAE, 2022).

De acordo com o SEBRAE, uma vantagem do ERP é que ele pode ser implementado em módulos, ou seja, em cada área separadamente ou conectando todas. Assim, você pode verificar em qual área ele faz mais sentido e ir, aos poucos ou de acordo com a necessidade, ampliando os módulos. O ERP pode facilitar a gestão do negócio em diferentes áreas: faturamento, financeiro, compras, estoque, RH, fiscal, gerenciamento de projetos e produção.

As funcionalidades de um ERP (Enterprise Resource Planning ou Planejamento de Recursos Empresariais) voltado para o segmento educacional geralmente incluem uma série de módulos e recursos específicos para atender às necessidades das instituições de ensino. Algumas funcionalidades comuns incluem recursos para gerenciar informações sobre alunos, como matrículas, histórico escolar, notas, presenças, horários de aula, registros de desempenho, funcionalidades para automatizar e facilitar o processo de admissão de alunos, incluindo inscrições online, avaliação de candi-

dados, acompanhamento de status de admissão e geração de documentos relacionados à matrícula, recursos para gerenciar as finanças da instituição, incluindo contas a pagar e a receber, orçamento, controle de despesas, faturamento, gestão de mensalidades, controle de inadimplência, recursos para gerar relatórios personalizados e análises sobre diversos aspectos da instituição, como desempenho acadêmico, financeiro, recursos humanos. Essas são apenas algumas das funcionalidades comuns encontradas em um ERP voltado para o segmento educacional. A escolha das funcionalidades específicas dependerá das necessidades e características da instituição de ensino.

Em suma, um ERP (Enterprise Resource Planning) é um sistema de software integrado que permite às empresas automatizar e gerenciar uma variedade de processos comerciais, como finanças, contabilidade, recursos humanos, estoque, compras, vendas, produção e outros. Ele facilita a integração de dados e informações de diferentes departamentos em uma única plataforma, proporcionando uma visão abrangente e em tempo real das operações da empresa. Em essência, um ERP ajuda a melhorar a eficiência, a tomada de decisões e o controle dos processos internos de uma organização.

Para alcançar um crescimento de longo prazo e sustentável, é essencial ter controle e organização dos processos internos da empresa, bem como das finanças. As ferramentas de gestão desempenham um papel fundamental nesse sentido, pois ajudam a monitorar e gerenciar eficientemente todas as operações do negócio. Em resumo, para garantir um crescimento duradouro e consistente, é necessário ter domínio sobre os processos internos e as finanças da empresa. Dessa forma, a transformação digital abrange desde a implantação de tecnologias digitais até a revisão da gestão, negócio, pessoas e eficiência operacional (Caraffini et al., 2018).

Após implementar as mudanças na empresa e superar o desafio, a gestão reconhece que as estratégias adotadas foram eficazes. As medidas complementares também contribuíram para elevar o nível de maturidade digital. As ações implementadas resultaram em avanços notáveis no cenário digital da empresa. Dessa forma, eles conseguem desenvolver uma cultura digital para prever mudanças e implementar com sabedoria, dessa forma avançam em sua vantagem competitiva digital (Westerman et al., 2012).

4 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E PARCEIROS

Com o intuito de garantir o máximo desempenho na implementação da ferramenta, a empresária se envolveu pessoalmente para compreender a logística do processo e avaliar o desempenho da equipe na implantação e aplicação do treinamento na rotina empresarial. Em outras palavras, o próprio dono da empresa participou ativamente para garantir o sucesso da implementação e integração da ferramenta, acompanhando de perto a execução do treinamento e a adaptação da equipe à nova rotina.

A colaboração ativa de todos os setores da equipe foi essencial para oferecer uma experiência aprimorada, abrangendo desde a recepção até o atendimento, resultando em uma experiência mais enriquecedora e valorizada para os clientes. A empresa investiu recursos financeiros, utilizando tanto subsídio do SEBRAE quanto recursos próprios, para a solução.

5 CONCLUSÃO

O estudo de caso realizado na ENI - Escola de Empreendedorismo, Negócios e Inovação Infantojuvenil demonstrou de forma clara o impacto positivo da participação no Projeto ALI – Transformação Digital, promovido pelo SEBRAE, na resolução de um dilema empresarial significativo. A empresa enfrentava desafios relacionados à gestão de dados, comunicação eficaz e melhoria contínua da qualidade educacional e administrativa. A implementação de uma metodologia de Transformação Digital, focada na identificação e priorização de casos de uso, permitiu à empresa direcionar esforços para resolver seus problemas prioritários.

A participação ativa da empresária e sua equipe, juntamente com o apoio do Agente Local de Inovação, foi fundamental para o sucesso do processo. Através da análise cuidadosa dos casos de uso e da priorização adequada, a empresa conseguiu identificar o sistema de gestão empresarial (ERP) mais adequado ao seu contexto, visando aprimorar a eficiência operacional, a gestão financeira e a qualidade dos serviços oferecidos.

A colaboração com o SEBRAE e outros parceiros proporcionou suporte técnico e financeiro necessário para a implementação da solução escolhida. O envolvimento direto da empresária no processo de implemen-

tação e adaptação da equipe à nova tecnologia demonstrou um comprometimento real com a transformação digital da empresa.

Após a implementação das mudanças e a superação do desafio inicial, a gestão reconheceu os avanços significativos alcançados, tanto em termos de eficiência operacional quanto de maturidade digital. A empresa agora está mais bem equipada para enfrentar os desafios do mercado e oferecer serviços de alta qualidade aos seus clientes.

Em suma, o estudo de caso da ENI destacou a importância da abordagem sistemática e orientada para soluções na resolução de dilemas empresariais. Através da participação ativa em programas de apoio à inovação, como o Projeto ALL, as empresas podem identificar e implementar soluções eficazes que impulsionem seu crescimento e competitividade no mercado atual.

4 REFERÊNCIAS

Caraffini, J. P. T. S., Souza, R. B. L., & Behr, A. (2018). **Transformação Digital E Desempenho No Setor Bancário. Congresso Transformação Digital.** 2018, 1–16.

SEBRAE. Guia unificado: Metodologia de atuação para bolsistas. 2021.

SEBRAE. **Transformação Digital.** 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_transformacao_digital>.

SEBRAE. **Confira 5 ERPs gratuitos para utilizar no seu negócio.** Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/confira-5-erpsgratuitos-para-utilizar-no-seu-negocio,f8bf788855ba2810VgnV-CM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20Enter prise %20Resource%20Planning%20\(ERP,e%20processos%20de%20uma%20empresa](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/confira-5-erpsgratuitos-para-utilizar-no-seu-negocio,f8bf788855ba2810VgnV-CM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20Enter prise %20Resource%20Planning%20(ERP,e%20processos%20de%20uma%20empresa)

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferrais, & McAfee, A. (2011). **DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS.** MIT Sloan Management Review, 1–68. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/KEM.726.460>

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012).

The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. MIT Sloan Management Review, 1–24.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

PROGRAMA ALI / TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA GESTÃO INTEGRADA DE UMA EMPRESA

CÁSSIO RIBEIRO TATAIA

1 INTRODUÇÃO

Informações do portal Valor Econômico, veiculados durante o ano passado, destacam o papel crucial da maturidade digital no crescimento das empresas brasileiras, especialmente durante a pandemia. É significativo que 68% das empresas tenham se tornado mais digitais nesse período, refletindo um aumento na adoção de ferramentas digitais. Além disso, o alto nível de maturidade digital de 61% das empresas demonstra a importância da transformação digital em diversos aspectos, desde o uso de mídias sociais até a análise de dados.

O fato de 94% das empresas brasileiras considerarem a transformação digital como essencial ressalta a relevância desse processo para a competitividade e o sucesso nos negócios atualmente. Essas estatísticas reforçam a importância do programa ALI Transformação Digital e de iniciativas similares que buscam impulsionar a digitalização e a inovação nas empresas.

No ano de 2023, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em parceria com o IBGE, revelou dados significativos sobre a digitalização das pequenas empresas no Brasil. O fato de que 3 em cada 4 pequenas empresas utilizam a internet, aplicativos de mensagens e redes sociais para seus negócios é um reflexo da crescente importância das ferramentas digitais no ambiente empresarial atual.

Os números indicam uma evolução positiva, com 73% das micro e pequenas empresas utilizando ferramentas digitais em julho de 2023, em

comparação com os 59% em maio de 2020. Esse aumento na digitalização demonstra a capacidade de adaptação e inovação dos empreendedores brasileiros, especialmente durante o período desafiador da pandemia de Covid-19 (SEBRAE, 2023).

Essa mesma pesquisa ressalta o quanto é interessante notar como os Microempreendedores Individuais (MEI) têm uma proporção ainda maior de digitalização, com 76% deles utilizando ferramentas digitais. Isso destaca a importância do uso de tecnologias digitais para impulsionar as vendas e melhorar a eficiência operacional das empresas de pequeno porte no país.

O Agente Local de Inovação (ALI) é um profissional capacitado pelo Sebrae para atender pequenas empresas no tema de inovação. O objetivo é levar esse conceito a mais empresas de pequeno porte, aumentando a competitividade desses negócios. Os ALI oferecem orientações especializadas e acompanhamento personalizado para a implantação de soluções inovadoras, enfrentando os desafios específicos de cada empresa ou território.

Dentre as modalidades oferecida pelo Programa ALI está a transformação digital, que é um processo que envolve a adoção e implementação de tecnologias digitais em todos os aspectos de uma empresa. Isso inclui modelos de negócios, experiências do cliente, processos operacionais e até mesmo uma mudança de mentalidade. Portanto a transformação digital é uma abordagem que prioriza a esfera digital em todos os aspectos de uma empresa, utilizando tecnologias como inteligência artificial (IA), automação, cloud híbrida e outras, tendo como objetivo impulsionar fluxos de trabalho inteligentes, criar novas oportunidades de negócios e responder às expectativas dos clientes e do mercado. Em resumo, a transformação digital é uma jornada contínua para se adaptar a um ambiente em constante mudança, aproveitando as tecnologias digitais para criar uma base técnica e operacional que responda às expectativas imprevisíveis dos clientes e às condições do mercado.

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real. Essa abordagem é especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). Este tipo de estudo busca compreender diferentes fenômenos sociais, muitas vezes sem uma definição substancial dos limites entre o fenômeno e o contexto. Pode ser aplicado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas. O pesquisa-

dor desempenha um papel relevante, garantindo rigor científico e evitando generalizações excessivas. É uma ferramenta valiosa para explorar, descrever e explicar eventos ou fenômenos complexos, proporcionando uma compreensão profunda do contexto real em que ocorrem (YIN, 2001).

Neste Estudo de Caso, abordou-se o acompanhamento realizado junto a uma pizzaria, COCOIA ARTISANAL FOOD IN NETWORKING, realizado no primeiro ciclo do programa ALI - Agente Local de Inovação, modalidade Transformação Digital, tendo o diferencial de ser uma empresa nascida em um ambiente familiar que se expandiu para atualmente estar na principal avenida gastronômica de Teresina - PI, criada para oferecer uma experiência com extrema qualidade e com preço acessível a todos os públicos.

2 CONTEXTO E DILEMA

O uso de ferramentas digitais pelas empresas brasileiras explodiu na última década. A pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais essa tendência, forçando empresas de todos os portes a adotarem soluções digitais para se manterem competitivas.

Segundo Pesquisa da BRASSCOM (Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais) em 2022 89% das empresas brasileiras já usavam a nuvem para alguma finalidade, 63% das empresas já tinham implementado a inteligência artificial e 58% das empresas já usavam a Internet das Coisas (IoT).

É possível destacar alguns fatores que foram determinantes neste crescimento do uso de ferramentas digitais, como o aumento da penetração da internet no dia a dia dos brasileiros, sendo que em 2012, 45% dos brasileiros tinham acesso à internet, já em 2022, esse número subiu para 74% (BRASSCOM, 2022). O barateamento da tecnologia, considerando o custo de hardware e software caiu significativamente nos últimos anos, o que tornou as ferramentas digitais mais acessíveis para empresas de todos os portes demandando por maior eficiência, onde as empresas estão buscando maneiras de otimizar seus processos e reduzir custos e as ferramentas digitais podem ajudar a alcançar esses objetivos.

Dentre os benefícios observados do uso de ferramentas digitais pelas empresas, destaca-se o aumento da produtividade, pois é nítido que fer-

ramentas digitais podem automatizar tarefas repetitivas, liberando tempo para que os funcionários se concentrem em atividades mais estratégicas. Desta forma ocasiona a melhoria da tomada de decisões, pois as ferramentas digitais podem fornecer às empresas insights valiosos sobre seus clientes, mercados e operações, levando a redução de custos, como mão de obra, materiais e infraestrutura e por final o aumento da competitividade, resultando onde as empresas que usam ferramentas digitais podem se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado e oferecer melhores produtos e serviços aos seus clientes.

As tendências do mercado mostram que o uso de ferramentas digitais pelas empresas brasileiras continuará a crescer nos próximos anos. As empresas que não adotarem essas tecnologias correm o risco de ficar para trás em um mercado cada vez mais competitivo.

O início de um novo ciclo do programa ALI - Agente Local de Inovação é sempre cheio de desafios e nuances, visitando diversas empresas, dos mais variados segmentos com empresários/gestores com visões e necessidades sempre distintas. Tudo isso gera aos ALI uma experiência gratificante, e receber o aceite do empresário é sempre uma satisfação, mas por muitas vezes isso se torna uma reflexão, se aquela empresa realmente necessita do acompanhamento do programa e se a jornada produzirá a ênfase de inovação que tanto busca-se. Marine (2017) destacou que os desafios são o que fazem a vida interessante, superá-los é o que faz a vida significativa.

Reforça-se que para adentrarmos na realidade do momento vivido pelas empresas brasileiras em relação à inovação digital, necessita-se destacar que o uso de ferramentas digitais pelas empresas brasileiras explodiu na última década. A pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais essa tendência, forçando empresas de todos os portes a adotarem soluções digitais para se manterem competitivas.

Neste contexto, este estudo de caso realizado durante o acompanhamento do Programa ALI Transformação Digital, iniciou-se com aplicação de questionários a empresa COCOIA, a fim de auferir a maturidade digital da mesma. Com a análise destas respostas foi possível identificar as áreas críticas da gestão de operações desta empresa, as quais afetavam diretamente a sua produtividade e competitividade no mercado. Os principais dilemas enfrentados pela empresa estavam relacionados a desafios com a gestão de pedidos, estoque, entregas e controle financeiro. Foi observado que

as operações manuais estavam resultando em erros, atrasos nas entregas e dificuldades na tomada de decisões estratégicas. Decidindo-se abraçar a transformação digital, a Pizzaria Cocoa optou por implementar um sistema de gestão especialmente desenvolvido para restaurantes e pizzarias.

3 SOLUCIONANDO O DILEMA

Com a evolução do tamanho da empresa e o consequente aumento nas vendas, ficou evidente a necessidade de aprimorar sua gestão e digitalizar os processos através da contratação de um sistema que inclui módulos de gestão de pedidos, controle de estoque, otimização de entregas e relatórios financeiros detalhados. A partir da necessidade observada, deu-se início às buscas e pesquisas pela solução que conseguisse resolver tal situação.

Antes da implementação do sistema de gestão integrado, a Pizzaria Cocoa enfrentava os seguintes desafios:

- Gestão manual de pedidos e estoque, levando a erros e atrasos;
- Dificuldades na análise de dados para tomada de decisões estratégicas;
- Falta de integração entre os diferentes departamentos, causando retrabalho e ineficiências.

No entanto, a pizzaria também reconheceu as oportunidades que a transformação digital poderia oferecer:

- Melhoria na precisão dos pedidos e redução de erros;
- Maior agilidade nas operações e atendimento ao cliente;
- Acesso a dados em tempo real para análise e tomada de decisões informadas.

Após uma pesquisa detalhada no mercado e análise das opções resultantes desta pesquisa, passou-se a discutir com os gestores da Pizzaria Cocoa a melhor solução, tendo-se decidido pela adoção do Sistema de Gestão Integrado Levilo, conhecido por sua interface amigável e funcionalidades abrangentes.

A implementação do sistema ocorreu em três fases:

- Fase 1: Treinamento da equipe e migração de dados.
- Fase 2: Integração do sistema com o PDV (Ponto de Venda) e o sistema de delivery online.
- Fase 3: Otimização dos processos e monitoramento contínuo.

A implementação do sistema de gestão integrado teve um impacto significativo na Empresa, destacando-se:

- Redução de erros nos pedidos em mais de 30%, resultando em maior satisfação do cliente;
- Melhoria na gestão de estoque, reduzindo o desperdício e os custos operacionais;
- Aumento da eficiência no atendimento, com tempo médio de espera reduzido em 20%.

Com a transformação digital, a experiência do cliente na Pizzaria foi aprimorada de várias maneiras, com destaque a:

- Facilidade de fazer pedidos online, acompanhamento do status e entrega pontual;
- Personalização de pedidos com base nas preferências dos clientes, aumentando a fidelidade;
- Comunicação mais eficaz por meio de e-mails automatizados e programas de fidelidade digital.

Além dos benefícios diretos para os clientes, a transformação digital trouxe vantagens operacionais e estratégicas para a pizzaria, sobretudo nos processos de:

- Análise de dados avançada para identificar tendências de consumo e ajustar o cardápio;
- Maior controle financeiro com relatórios detalhados de vendas e despesas;
- Integração com fornecedores para otimizar o abastecimento de ingredientes frescos e de qualidade.

Durante o processo de transformação digital, a Pizzaria Cocola enfrentou alguns desafios, como resistência à mudança por parte de alguns funcionários e ajustes na integração de sistemas. No entanto, esses desafios foram superados com treinamento adicional, suporte técnico e comunicação transparente.

Com a implementação bem-sucedida do sistema de gestão integrado e a transformação digital, a Pizzaria está posicionada para um futuro promissor, tendo em vista as possibilidades de:

- Expansão para novas localidades com base em dados e análises de mercado;
- Introdução de novos serviços, como catering e eventos corporativos;
- Investimento contínuo em tecnologias emergentes, como inteligência artificial para otimização de processos.

Após a implementação do sistema de gestão integrado, a Pizzaria Cocola investiu em estratégias de marketing digital para aumentar o engajamento do cliente, com ênfase a:

- Campanhas de e-mail marketing personalizadas com ofertas especiais para clientes frequentes;
- Presença ativa nas redes sociais, com conteúdo relevante, promoções e interações com os clientes;
- Programas de fidelidade digital integrados ao sistema de gestão, oferecendo recompensas e descontos exclusivos.

O sistema de gestão integrado permitiu à pizzaria coletar e analisar feedback dos clientes de forma mais eficiente, com utilização de pesquisas de satisfação integradas ao sistema para avaliar a qualidade dos produtos e serviços, análise de comentários e avaliações online para identificar áreas de melhoria e oportunidades de inovação, bem como implementação de melhorias contínuas com base no feedback recebido, como ajustes no cardápio e treinamento da equipe.

Além dos benefícios operacionais, a transformação digital trouxe melhorias significativas na gestão financeira e administrativa da pizzaria, como:

- Automatização de processos de faturamento, contabilidade e folha de pagamento, reduzindo erros e tempo gasto em tarefas manuais;
- Monitoramento em tempo real das finanças e análise de custos para identificar oportunidades de economia e maximização de lucros;
- Facilidade na emissão de relatórios financeiros para análise estratégica e tomada de decisões informadas.

Como parte de sua transformação digital, a Pizzaria também adotou práticas sustentáveis e iniciativas de responsabilidade social, utilizando embalagens ecológicas e programas de reciclagem para reduzir o impacto ambiental, colaborando com fornecedores locais, promovendo o apoio a causas comunitárias, demonstrando compromisso com a sustentabilidade e a comunidade.

A pizzaria realizou uma avaliação abrangente dos resultados após a implementação do sistema de gestão integrado, tendo como resultados:

- Aumento na receita em 25% devido à melhoria na eficiência operacional e aumento da base de clientes;
- Redução de custos operacionais em 15% devido à otimização de processos e gestão eficiente de estoque;
- Retorno sobre o investimento (ROI) estimado em 6 meses, demonstrando o impacto positivo da transformação digital nos resultados financeiros;

Os clientes expressaram alta satisfação após a transformação digital, com aumento na pontuação de avaliação online, destacado para a qualidade dos produtos, rapidez na entrega e atendimento, além do reconhecimento no mercado local como uma pizzaria inovadora e centrada no cliente, resultando em aumento na base de clientes e recomendações boca a boca.

Esses detalhes adicionais destacam ainda mais o impacto positivo da transformação digital na Pizzaria Cocioa, abordando aspectos como marketing digital, gestão financeira, sustentabilidade e feedback dos clientes.

4 PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A possibilidade de identificar essa solução específica, só foi possível, por conta do vasto banco de dados que o programa Transformação Digital já possui referente a ferramentas digitais. Dados que podem ser encontrados nas páginas digitais do SEBRAE, os quais são apresentados aos ALI em suas capacitações e materiais de pesquisa fornecidos. Mas talvez a maior fonte de informação que o programa possui hoje, são seus próprios agentes e o permanente contato existente entre estes.

É ótimo saber que o programa ALI Transformação Digital está presente em todas as regiões do Brasil, proporcionando essa troca de conhecimento e experiências tão importante para as empresas. Com a ampla gama de agentes envolvidos, as opções de ferramentas disponíveis para atender às necessidades das empresas dentro do programa certamente são bastante diversificadas. Além disso, o fato de as empresas poderem receber reembolso e feedback sobre seus atendimentos é muito positivo, poisaju-

da no aprimoramento constante dos serviços oferecidos. Essa abordagem de acompanhamento e suporte é fundamental para garantir o sucesso da Transformação Digital nas empresas participantes.

Desta forma, como o surgimento de situações novas, que implicam em necessidades diferenciadas, o diálogo permanente entre os agentes, torna-se fundamental para as definições das opções possíveis, enfocando aquelas com maiores probabilidades de atender de forma assertiva ao desafio enfrentado.

Com esse apoio, foi possível restringir as opções de sistemas de gestão disponíveis no mercado, a fim de alcançar aqueles que se assemelham a solução necessitada, indicando o sistema LEVILO, que é uma solução parceira do programa e está na vitrine do SEBRAE Conect, como uma ferramenta com grande número de indicações no programa.

5 CONCLUSÃO

Cada desafio é uma oportunidade de aprendizado, um laboratório onde experimentamos novas habilidades, desenvolvemos estratégias e aprimoramos nosso potencial. As falhas se transformam em lições valiosas, moldando nossa sabedoria e nos aproximando do sucesso.

No caso específico do Pizzaria COCOIA ARTISANAL FOOD IN NETWORKING, obteve-se um feedback muito positivo, onde a solução passou a atender as expectativas criadas, tendo sido muito eficientes sua parametrização as necessidades apresentadas, rendendo frutos desde o início de sua utilização.

Observando sua utilização atualmente, já consegue-se notar, que a ferramenta já cumpre com funções, que antes demandava tempo da equipe, como melhoria da eficiência operacional, experiência do cliente e capacidades estratégicas, estando a pizzaria preparada para enfrentar os desafios futuros e continuar a crescer no mercado altamente competitivo de restaurantes.

A busca por inovações e a constante evolução no mundo digital são fundamentais para manter as empresas competitivas e alinhadas com as demandas do mercado atual. É importante que as organizações estejam sempre abertas a novas soluções que possam otimizar ainda mais seus processos e melhorar a experiência dos clientes.

A Transformação Digital não é um evento isolado, mas sim um processo contínuo que exige adaptação e busca por melhorias constantes. Estar aberto a novas tecnologias, ferramentas e abordagens é essencial para se manter relevante e inovador no cenário atual.

Portanto, a busca por novas soluções e a vontade de sempre melhorar e evoluir são aspectos essenciais para o sucesso das empresas no ambiente digital em constante transformação.

6 REFERÊNCIAS

Agência Sebrae de Notícias. 3 em cada 4 pequenas empresas usam ferramentas digitais para fazer negócios. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/3-em-cada-4pequenas-empresas-usam-ferramentas-digitais-para-fazer-negocios/>. Acesso em: 15 mar. de 2024

Brasscom. Estudo de Brasscom aponta a demanda de 797 mil profissionais de tecnologia até 2025. Disponível em: <https://brasscom.org.br/estudo-da-brasscomaponta-demanda-de-797-mil-profissionais-de-tecnologia-ate-2025/>. Acesso em: 16 de mar. de 2024

Brown, K., & White, M. (2019). Leveraging Integrated Management Systems for Operational Efficiency in the Food Service Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 321-335.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001

SEBRAE. (2020). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**, 2020.

Smith, J., & Johnson, A. (2020). The Impact of Digital Transformation on Small Businesses: A Case Study of the Restaurant Industry. *Journal of Business Technology*, 15(2), 45-62.

Valor Econômico. Após pandemia, 68% das empresas aumenta maturidade digital. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/11/21/apospandemia-68-das-empresas-aumenta-maturidade-digital.ghhtml>. Acesso em: 15 mar. de 2024

O Sebrae no Piauí reforça seu papel fundamental de apoiar o empreendedorismo ao lançar o livro *Programa ALL: A Inovação como Propulsora da Produtividade e da Transformação Digital nas Empresas Piauienses*. Esta iniciativa demonstra o compromisso do Sebrae em fortalecer o desenvolvimento das micro e pequenas empresas locais, promovendo a inovação como uma estratégia essencial para o crescimento sustentável.

Ao divulgar esse conteúdo, o Sebrae Piauí busca orientar empresários, gestores e profissionais sobre as melhores práticas de inovação, destacando casos de sucesso, metodologias e ações que podem ser aplicadas no contexto do Piauí. Além de apoiar a Ciência em nosso País, o lançamento do livro reforça a missão do Sebrae de fortalecer o empreendedorismo na região, estimulando a transformação digital e aumentando a competitividade das empresas piauienses no mercado nacional e internacional.

Essa iniciativa é uma prova do compromisso do Sebrae em ser um parceiro estratégico na jornada de inovação e crescimento das empresas do Piauí, contribuindo para um futuro mais próspero e sustentável para o Estado.

ISBN 978-65-83330-94-9

