



Artigos e Estudos de Caso Programa ALI

SEBRAE ACRE

2023-2024



Valéria Rossy Freitas da Silva
Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti
(Organizadores)

ARTIGOS E ESTUDOS DE CASO PROGRAMA ALI SEBRAE ACRE 2023-2024

**Rio Branco, Acre
2024**

Stricto Sensu Editora

CNPJ: 32.249.055/001-26

Prefixos Editorial: ISBN: 80261 – 86283 / DOI: 10.35170

Editora Geral: Profa. Dra. Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti

Editor Científico: Prof. Dr. Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Bibliotecária: Tábata Nunes Tavares Bonin – CRB 11/935

Capa: Elaborada por Led Camargo dos Santos (ledcamargo.s@gmail.com)

Avaliação: Foi realizada avaliação pelos organizadores e autores

Revisão: Realizada pelos autores, organizadores e editor científico

Conselho Editorial Stricto Sensu Editora

Prof^ª. Dr^ª. Ageane Mota da Silva (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Acre)

Prof. Dr. Amilton José Freire de Queiroz (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto (Universidade Federal de Goiás – UFG)

Prof. Dr. Edson da Silva (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri)

Prof^ª. Dr^ª. Denise Jovê Cesar (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina)

Prof. Dr. Francisco Carlos da Silva (Centro Universitário São Lucas)

Prof. Dr. Humberto Hissashi Takeda (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Msc. Herley da Luz Brasil (Juiz Federal – Acre)

Prof. Dr. Jader de Oliveira (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP - Araraquara)

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos (Universidade Federal do Piauí – UFPI)

Prof. Dr. Leandro José Ramos (Universidade Federal do Acre – UFAC)

Prof. Dr. Luís Eduardo Maggi (Universidade Federal do Acre – UFAC)

Prof. Dr. Marco Aurélio de Jesus (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof^ª. Dr^ª. Mariluce Paes de Souza (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Bernarde (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Romeu Paulo Martins Silva (Universidade Federal de Goiás)

Prof. Dr. Renato Abreu Lima (Universidade Federal do Amazonas)

Prof. Dr. Rodrigo de Jesus Silva (Universidade Federal Rural da Amazônia)

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/Acre

Presidente so Conselho Deliberativo Estadual - Acre

Assuero Doca Veronez

Diretoria Executiva do Sebrae/Ac

Diretor Superintendente

Marcos Antonio Carneiro Lameira

Diretor Técnico

Kleber Pereira Campos Junior

Diretor de Administração e Finanças

Vandré da Costa Prado

Gerente da Unidade de Atendimento e Relacionamento

Claudia Veras Baima

Gestora Estadual do Programa Ali Sebrae Acre

Valéria Rossy Freitas da Silva

Gestores Regionais Projeto Ali

Claudia Veras Baima, Elsiene Mendonça Silva, Francimir do Nascimento França, Joelma da Silva Mourão, Jorge da Silva Freitas e Laiz Maria Montenegro Mappes

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A791

Artigos e estudos de caso Programa Ali Sebrae Acre 2023/2024
/ Valéria Rossy Freitas da Silva, Dionatas Ulises de Oliveira
Meneguetti (org.). – Rio Branco: Stricto Sensu, 2024.

177 p.: il.

ISBN: 978-65-80261-38-3

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383

1. Ciência. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Valéria
Rossy Freitas da. II. Meneguetti, Dionatas Ulises de Oliveira. III.
Título.

CDD 22. ed. 600.918113

Bibliotecária Responsável: Tábata Nunes Tavares Bonin / CRB 11-935

2024. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/Acre

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (lei nº9.610).

Ficha técnica

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/Acre

Avenida Ceará, N. 3.693, 7º Bec, CEP: 69918-108, Rio Branco, Acre

APRESENTAÇÃO

Do Programa ALI

Em 2008, o Sebrae inicia um programa que tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma ação de extensionismo tecnológico proativa, gratuita e personalizada; os Agentes Locais de Inovação (ALI). Em 2010, um novo marco do projeto acontece com a assinatura do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira junto ao Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com o intuito de disponibilizar bolsas de extensão, com foco nas pesquisas em torno da aplicação de mecanismos de inovação nos micros e pequenos negócios no Brasil.

A parceria entre o SEBRAE e o CNPq permaneceu entre 2010 e 2022, evidenciando o caráter acadêmico do programa. A partir do Lei no 13.243/2016, conhecida como novo Marco Legal da Inovação (MLCTI), a legislação passa a permitir que os serviços sociais autônomos, por suas competências próprias, atuem como agências de fomento de natureza privada.

Dentro desse novo contexto regulatório, em 2022 o Sebrae reformula sua Política de Inovação, a partir da Resolução CDN Nº 394/2022 em que modela uma série de instrumentos, entre eles, a política de Concessão de Bolsas de estímulo à inovação, sendo “um aporte de recursos financeiros em benefício de pessoas físicas - sejam elas inventores independentes, pesquisadores ou cientistas envolvidos em projetos de PD&I, sócios de pequenos negócios inovadores, agente extensionista que apoia a inovação empresarial ou territorial - que visa a formação de novos pequenos negócios, a transferência de tecnologia para empresas, a inserção de pesquisadores em projetos de inovação de pequenos negócios, o aumento da efetividade dos ecossistemas locais de inovação ou o aumento da competitividade dos pequenos negócios”.

A partir da nova Política de Inovação, o SEBRAE passa a conceder diretamente as bolsas de extensão no contorno do programa ALI, sendo um ator ativo e direto de extensionismo e pesquisa tecnológica junto aos micros e pequenos negócios, trazendo pra si a dimensão acadêmica do programa, por meio da escrita de estudos de casos e artigos por parte dos ALI e sob a supervisão de um orientador, resultando assim, em um amplo banco de dados que versa sobre os resultados empíricos obtidos em diversos setores, segmentos em distintos estados por meio de suas modalidades.

Esse novo cenário de atuação do Sebrae, como agente de fomento de bolsas de extensão, traz para a seio da nossa instituição a importância da contratação de uma consultoria

especializada com o objetivo de publicizar a dimensão acadêmica do Programa ALI, o ALI Academy.

Da Estratégia ALI Academy

O fundamento do Programa ALI é ser um indutor de pesquisas em torno de uma cultura da inovação nos micro e pequenos empreendimentos, divididos sob 6 modalidades: produtividade, transformação digital, rural, ecossistemas de inovação, educação empreendedora e indicações geográficas. De 2018 à 2024, acumulamos no SISBOLSAS mais de 5.200 artigos e 3.800 estudos de caso, contribuindo com o entendimento do cenário de desenvolvimento do setor produtivo brasileiro, em sua diversidade e capilaridade.

Com objetivo de dar a dimensão acadêmica e de difusão de conhecimento do Programa ALI, em abril de 2024 implementamos o projeto ALI Academy, em parceria com a Faculdade Sebrae, tendo na primeira entrega a realização do 2º Congresso Nacional de Inovação visando a troca de experiência interna - entre os mais de 180 bolsistas que participaram do evento - e externa - com o diálogo com a comunidade acadêmica e instituições como CNPq, MEC, FIA/USP e FINEP. Foram mais de 180 artigos e estudos de caso selecionados que foram indexados com DOI/CODI em 6 Cadernos de Inovação que passaram a ser catalogados e publicados. Além da apresentação de artigos e estudos de caso, o evento contou com mesas de debate que evoluiu desde o cenário de produção acadêmica no Brasil, voltados para o entendimento do cenário d micro e pequena empresa, até o uso de inteligência artificial e a agenda de diversidade.

Ebook

Entendemos essa publicação como parte do SEBRAE AC como parte dessa estratégia do ALI Academy e temos muito orgulho da condução estadual desse capital intelectual produzida pela nossa tão sofisticada rede. Que essa publicação estimule a busca por outros produtos bibliográficos que refletem o conjunto de pesquisa que o nosso Programa ALI produz. Parabéns aos pesquisadores, gestores e orientadores dessa grande estratégia.

Ana Carolina Westrup

Analista responsável pela estratégia ALI Academy

SUMÁRIO

CAPÍTULO. 1..... 10

PROJETO AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO: UMA OPORTUNIDADE PARA OS MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES

[Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti](#)

[DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.01](#)

CAPÍTULO. 2..... 22

ANÁLISE DA INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI EM RIO BRANCO, ACRE

[Bruno Alfredo Silva Rocha](#)

[Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti](#)

[DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.02](#)

CAPÍTULO. 3..... 37

PLANO DE AÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

[Everton Linard dos Anjos](#)

[Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti](#)

[DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.03](#)

CAPÍTULO. 4..... 54

AVALIAÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS DE RIO BRANCO, ACRE

[Katiele Siqueira Maia](#)

[Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti](#)

[DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.04](#)

CAPÍTULO. 5..... 69

EFEITO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI EM RIO BRANCO, ACRE

[Igor de Assis Wesem](#)

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.05

CAPÍTULO. 6.....84

CASOS DE USO PRIORIZADOS PELAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO ALI TD EM CRUZEIRO DO SUL, ACRE

Vitória Cordeiro Araújo

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.06

CAPÍTULO. 7.....100

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO NO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO-ACRE: DIFICULDADES E POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Ronaira da Costa Ferreira Almeida

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.07

CAPÍTULO. 8.....113

PSICOCLEAN: CONVERTENDO LEADS EM VENDAS ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

Bruno Alfredo Silva Rocha

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.08

CAPÍTULO. 9.....121

CLÍNICA CEDRO: O IMPACTO DA INOVAÇÃO NA PERFORMANCE DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Everton Linard dos Anjos

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.09

CAPÍTULO. 10.....128

MODERNIZAÇÃO DIGITAL NA PAPELARIA DOM BOSCO: UM ESTUDO DE CASO DE TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL

Katiele Siqueira Maia

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.10

CAPÍTULO. 11..... 134

TRANSFORMANDO TEMPO EM EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA OTIMIZAÇÃO TEMPORAL DA EMPRESA BRUMED

Igor de Assis Wesem

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.11

CAPÍTULO. 12..... 141

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONSTRUÇÃO CIVIL: O CASO DA FIBONACCI ENGENHARIA

Vitória Cordeiro Araújo

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.12

CAPÍTULO. 13..... 147

A INOVAÇÃO ATRAVÉS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O CASO DO RESTAURANTE PERU 501

Ronaira da Costa Ferreira Almeida

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.13

CAPÍTULO. 14..... 154

ALI EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO ESTADO DO ACRE: O CASO PILOTO DA ESCOLA RITA DE CÁSSIA

Bianca Nascimento da Silva

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.14

CAPÍTULO. 15..... 165

PROJETO ALI EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383.15

ORGANIZADORES..... 175

ÍNDICE REMISSIVO 176

PROJETO AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO: UMA OPORTUNIDADE PARA OS MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES

Autor: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti¹

1. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

O projeto Agente Local de Inovação (ALI) tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte e instituições de ensino, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. O presente estudo é um artigo de opinião de um orientador do Projeto ALI no estado do Acre e teve como objetivo descrever as oportunidades que o Projeto Agente Local de Inovação proporciona para os micro e pequenos empreendedores. O estudo abordou as modalidades: ALI Produtividade, ALI Transformação Digital, ALI Rural e ALI Educação Empreendedora (modalidades atendidas pelos ALIs no Acre), onde foi possível constatar que todas as modalidades apresentaram diversas oportunidades para os micro e pequenos empreendedores, educadores e gestores escolares, como o aumento da produtividades, inovação e novos nichos de mercado. Sendo possível também evidenciar que inovações simples podem regar resultados significativos.

Palavras-chave: Inovar, Produtividade e Mercado.

1. INTRODUÇÃO

Inovar é uma necessidade que nos acompanha desde que o mundo é mundo, e nas organizações não é diferente (PORTAL DA INDUSTRIA, 2024), visto que o avanço tecnológico está a cada dia mais acelerado e as empresas que não se adaptarem podem perder mercado e até mesmo fechar as portas.

Inovação é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características, usos previstos, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, marketing novos ou significativamente melhorados (MANUAL DE OSLO, 2005). Podemos então observar que a definição se refere também à implementação melhorada (AGUIRRE et al., 2019), e isso está de acordo com a afirmação de Schumpeter (1934) que diz que “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações ‘incrementais’ preenchem continuamente o processo de mudança”. Unindo estes dois conceitos chega-se à conclusão que inovação não precisa necessariamente trazer resultados “estrondosos”, se a mudança de um hábito ou inserção de uma nova

maneira executar uma tarefa, a inserção de novas formas de divulgação, ou a mudança do ambiente trouxe melhoria para a empresa, isso é inovação (AGUIRRE et al., 2019).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é um serviço social autônomo, instituído por escritura pública sob a forma de entidade associativa de direito privado sem fins lucrativos (WICKERT, 2006). Essa instituição está cada vez mais investindo em ações de inovação (MENEGUETTI, 2019). Uma das ações de sucesso do SEBRAE é o projeto Agente Local de Inovação (ALI), que foi criado em 2008 e tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada (SEBRAE, 2008; SEBRAE, 2019; MENEGUETTI, 2019).

Os ALIs são bolsistas selecionados e capacitados pelo Sebrae, que atuam junto a um conjunto de empresas para identificar as oportunidades de melhorias e propor soluções de acordo com as necessidades e demandas de cada empresa (MENEGUETTI; SILVA, 2019). O acompanhamento prestado pelo ALI é caracterizado por ser ativo, *in loco*, gratuito, continuado e personalizado, viabilizando o alcance de resultados concretos para as empresas participantes (MENEGUETTI; SILVA, 2019), estimula a competitividade e orienta o empresário para um crescimento sustentável (JACOB, 2014).

O projeto ALI já passou por diversas atualizações e atualmente tem as seguintes modalidades: ALI Produtividade, ALI Transformação Digital, ALI Rural, ALI Educação Empreendedora, ALI Indicação Geográfica e ALI Ecossistema (SEBRAE, 2024). Todas essas modalidades seguem uma jornada semelhante (Figura 1), porém, cada modalidade tem suas especificidades e um procedimento metodológico próprio (conforme descrito no tópico revisão de literatura).



Figura 1. Jornada do Projeto ALI.
Fonte: SEBRAE, 2024.

O projeto ALI também conta com bolsistas orientadores, que têm como responsabilidade acompanhar e orientar os ALIs na elaboração de um artigo e um estudo de caso, e também tem que elaborar outros dois artigos, sendo um de opinião registrando o seu aprendizado no projeto e outro mostrando as demandas, gargalos e soluções do programa e empresas atendidas (MENEGUETTI, 2019).

O presente estudo é um artigo de opinião de um orientador do Projeto ALI no estado do Acre e teve como objetivo descrever as oportunidades que o Projeto Agente Local de Inovação proporciona para os micro e pequenos empreendedores, educadores e gestores escolares.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

2.1.1. ALI Produtividade

O ALI Produtividade é a modalidade mais antiga do projeto ALI, existindo desde a sua criação em 2008 (SEBRAE, 2008). O ALI Produtividade é uma iniciativa, em parceria com o Governo Federal por meio do Programa Brasil Mais Produtivo, que busca elevar o patamar de produtividade das micro e pequenas empresas em um ciclo que dura até 6 meses (SEBRAE RS, 2004). Essa modalidade é destinada a empresas que queiram inovar e promover melhorias da gestão com foco em produtividade, aumentando o faturamento e reduzindo custos (SEBRAE, 2024). As etapas da jornada do ALI Produtividade podem ser observadas na figura 2.



Figura 2. Jornada do Projeto ALI Produtividade.
Fonte: SEBRAE, 2020.

2.1.2. ALI Transformação Digital

A transformação digital pode ser um grande aliado para alcançar os resultados que a empresa sempre buscou, fazendo com que a inovação passe a fazer parte do dia a dia da empresa, com isso ela se torna mais produtiva e digital, gerando consequências positivas no aumento do faturamento (SEBRAE RJ, 2024), pensando nisso o SEBRAE criou o ALI Transformação Digital, que também faz parte do Programa Brasil Mais Produtivo, sendo destinado a micro e pequenas empresas que queiram melhorar sua produtividade com uso de ferramentas digitais em um ciclo que tem duração de até 6 meses (SEBRAE, 2024). Esse projeto além de não ter custos para o empresário, tem um subsídio de uma ferramenta tecnológica no valor máximo de R\$ 2.000,00 por empresa (reembolso ao empresário da ferramenta adquirida) (SEBRAE, 2023). As etapas da jornada do ALI Transformação Digital podem ser observadas na figura 3.



Figura 3. Jornada do Projeto ALI Transformação Digital.

Fonte: Adaptado de BA SEBRAE, 2024.

2.1.3. ALI Rural

O Projeto ALI rural é uma iniciativa que visa fortalecer os micro e pequenos negócios rurais, promovendo a inovação com melhorias nos processos produtivos, redução de custos, controles gerenciais, marketing, vendas entre outros (SEBRAE, 2024). Com o projeto, pretende-se avaliar a maturidade de cada negócio, e de acordo com o resultados, inserir conceitos e iniciativas inovadoras que impactem positivamente a cadeia de valor do ecossistema rural (ALI RURAL, 2022).

O ciclo do ALI Rural tem duração de até 8 meses (SEBRAE, 2024) conforme pode ser observado no diagrama representativo da jornada ALI Rural (Figura 4).

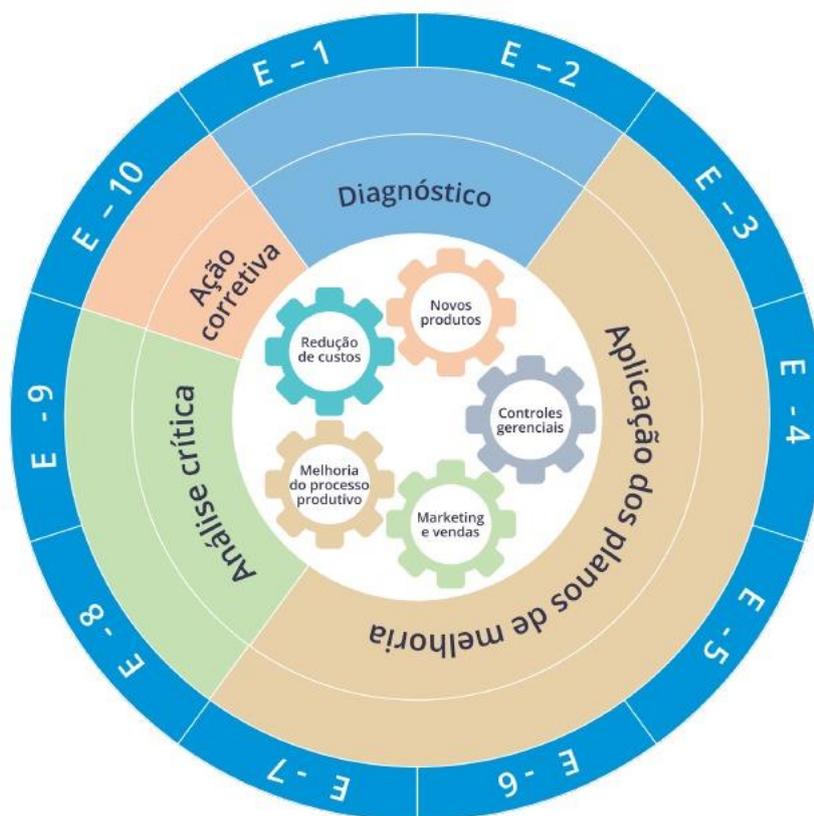


Figura 4. Encontros da jornada ALI Rural.
Legenda. E: Encontro. Fonte: ALI RURAL, 2023.

2.1.4. ALI Educação Empreendedora

O projeto ALI Educação Empreendedora tem como objetivo incorporar a temática de inovação para a educação empreendedora nas instituições de ensino, com o desenvolvimento de processos transformadores para promover e disseminar as competências empreendedoras nas escolas (SEBRAE MG, 2023). Podem participar do projeto escolas públicas que querem promover o extensionismo tecnológico e incorporar inovação nas práticas pedagógicas e gestão (SEBRAE, 2024).

O ciclo do ALI Educação Empreendedora tem duração de até 7 meses (SEBRAE, 2024), e suas etapas podem ser observado na (Figura 5).

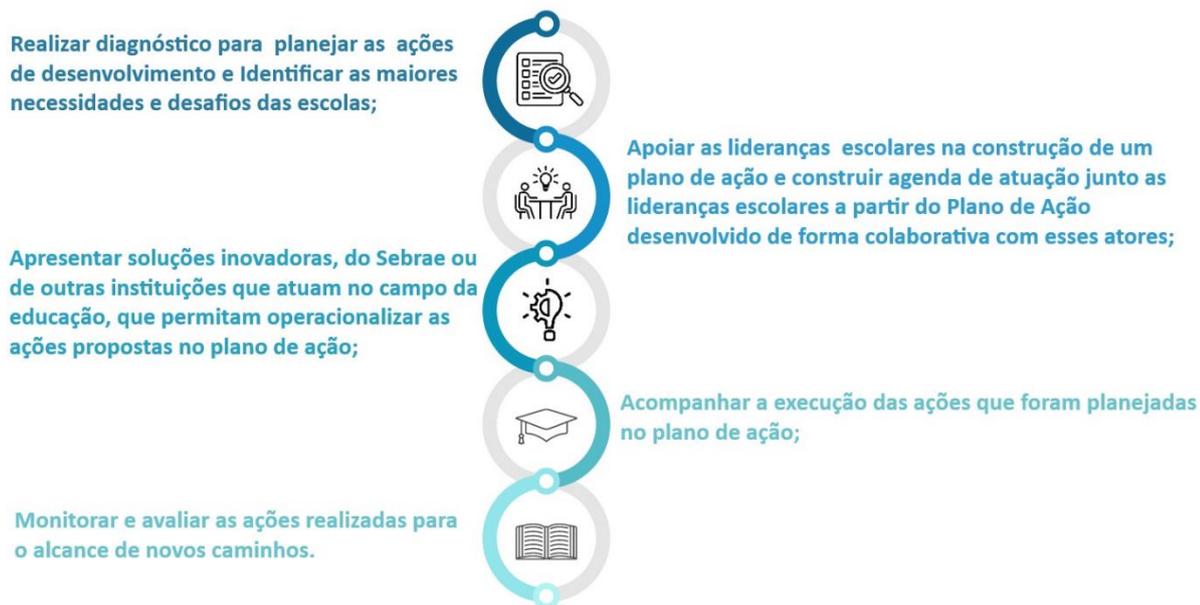


Figura 5. Jornada ALI Educação Empreendedora.

Fonte: Adaptado de SEBRAE DF, 2023.

2.1.5. ALI Indicações Geográficas

As Indicações Geográficas são ferramentas coletivas de valorização de produtos tradicionais vinculados a determinados territórios, elas possuem duas funções principais: agregar valor ao produto e proteger a região produtora (SEBRAE, 2022). Essas indicações ajudam na preservação da biodiversidade, do conhecimento e dos recursos naturais, e trazem contribuições extremamente positivas para as economias locais e para o dinamismo regional, pois proporcionam o real significado da agregação de valor local (SEBRAE, 2022). Pensando nisso o SEBRAE criou o ALI Indicações Geográficas, que é destinado a empresas que estão em territórios que possuem o registro de Indicação Geográfica, sendo conhecidos pela qualidade de determinados produtos ou serviços e, agora, querem incentivar modelos de negócios inovadores gerando mais valor às empresas locais, em um ciclo que dura até 12 meses (SEBRAE, 2024).

2.1.6. ALI Ecossistemas

A perspectiva de ecossistemas de inovação emergiu dos estudos de organizações inovadoras, oferecendo uma abordagem sistêmica sobre a inovação (SUOMINEN et al., 2019).

Um ecossistema de negócios pode ser definido como a estrutura de alinhamento do conjunto multilateral de parceiros que precisam interagir para que uma proposição de valor focal possa se

materializar (ADNER, 2017; FARAGO et al., 2023). Para auxiliar na implantação de ecossistemas de inovação o SEBRAE criou o ALI Ecossistemas, que busca ativar a inovação como forma de articular, integrar e dinamizar os atores contribuindo para o desenvolvimento local, criação e fortalecimento de empresas inovadoras em um ciclo que dura até 15 meses (SEBRAE, 2024).

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de um artigo de opinião de caráter qualitativo realizado por um orientador do Projeto ALI no estado do Acre, Brasil, mostrando a sua experiência durante a atuação no programa. A análise foi realizada no período de maio de 2023 até janeiro de 2024.

Foram acompanhados um total de 8 ALIs, que atuam nos municípios de Rio Branco e Cruzeiro do Sul. Os agentes estavam atuando nas seguintes modalidades: três ALI Produtividade, três ALI Transformação Digital, um ALI Rural e um ALI Educação Empreendedora. Então serão apresentadas as oportunidades nas modalidades acompanhadas no presente estudo.

2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todas as modalidades do Projeto ALI apresentam oportunidades valiosas para os empresários, educadores e gestores escolares. A primeira a ser implementada foi o ALI Produtividade e a iniciativa foi tão bem sucedida que continua até hoje. Os benefícios ocasionados por essa modalidade são observados em diversos estados do Brasil, como por exemplo estado do Rio de Janeiro, onde as empresas participantes nos anos de 2021 e 2022 tiveram um aumento médio de 27% na produtividade (SEBRAE RJ, 2023) resultados semelhantes também foram observados em Brasília (DF), São Paulo e Roraima, com melhora na produtividade de 25,5%, 24,4% e 24% respectivamente (SEBRAE RR, 2023; ILHABELA, 2024; SEBRAE DF, 2024).

No presente estudo, os ALIS Produtividade atuaram no município de Rio Branco, e os resultados não foram diferentes dos descritos no parágrafo anterior, tendo um aumento 26% na produtividade, um resultado considerado satisfatório e que poderiam ser ainda melhor se todos os empresários se dedicassem ao projeto.

O projeto oportunizou aos empresários realizar melhorias em diferentes eixos temáticos, tais como: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e Environmental, Social e Governance (ESG) e todos esses influenciaram diretamente na melhoria da produtividade.

Então conforme foi observado o projeto ALI Produtividade proporciona em média um aumento de 25% na produtividade dos empresários participantes em diferentes estados, sendo uma ótima oportunidade para empresários incrementarem seus negócios.

O ALI Transformação Digital surgiu pela necessidade de as empresas saírem do tradicional e inovarem seus negócios. Atualmente, a transformação digital é um dos pilares de um negócio que busca expandir ou consolidar clientes, especialmente no contexto dos comércios digitais, porque esse é um dos meios de compras que mais cresce no país (SARAIVA; SILVA, 2023).

No estado do Acre observou-se a necessidade da implantação do projeto ALI Transformação Digital durante a realização do ALI Produtividade em anos anteriores, quando foi constatado a deficiência dessas empresas nesta área. Sendo assim em 2023 foi dado início a essa modalidade que é uma excelente oportunidade de crescimento, tanto para as empresas que já participaram do ALI Produtividade, como para novas empresas, que além de receber atendimento gratuito, ainda recebem um reembolso de até 2 mil reais por uma ferramenta adquirida.

A Transformação Digital abre muitas portas para o empreendedor, principalmente no comércio online, onde o Brasil atingiu, em 2020, o recorde de pedidos no e-commerce: 301 milhões de compras foram realizadas, número que representa uma alta de 68,5% em relação a 2019 e segundo levantamento realizado pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico e o Instituto Neotrust, só nos três primeiros meses do ano de 2021, foram 78,5 milhões de compras online, um crescimento de 57,4% em comparação com o primeiro trimestre de 2020 (SARAIVA; SILVA, 2023), mostrando um aumento gradativo ano após ano, sendo um nicho de mercado a ser explorado.

No ano de 2023, o SEBRAE Acre, também iniciou o projeto ALI Rural e ALI Educação Empreendedora no município de Cruzeiro do Sul, com um agente em cada modalidade.

O projeto ALI Rural é uma boa oportunidade para empreendedores que muitas vezes ficam isolados de outras empresas e com pouco acesso a inovação. De acordo com Tirso Meirelles, vice-presidente da Sebrae-SP “Quando se tem um pequeno produtor isolado, ele não consegue conversar com as grandes empresas ou com outros produtores maiores. Fica difícil conseguir comprar insumos. O programa justamente traz essa conectividade para o produtor entrar nesse mundo” (NANNINI, 2023).

O Projeto ALI Rural apresenta soluções para aumentar a produtividade de pequenos negócios no campo, levando inovação e desenvolvimento (ASN, 2022). O ALI Rural, como o próprio nome sugere, é destinado para empreendimentos do agronegócio que buscam soluções que possam melhorar seus resultados respeitando a sustentabilidade (NANNINI, 2023). Essas soluções muitas vezes podem ser simples e gerar ótimos resultados, como um exemplo realizado neste estudo em Cruzeiro do Sul, onde a simples aquisição de nova embalagem com código de barra para a venda de polpas de frutas

para comércios e supermercados aumentou o faturamento de 8 para 20 mil reais mensais, na venda desse produto. Mostrando que o código de barras em embalagens de produtos, aumenta a qualidade do serviço ofertado, ganho de mercado e valor agregado (SEBRAE MS, 2011; AGRAER, 2018).

O empreendedor é aquele capaz de identificar boas oportunidades, assumir riscos, enfrentar adversidades e principalmente conduzir seu negócio ao sucesso (NUNES; MELLO, 2018). Diante desse contexto, a educação empreendedora passou a ter um destaque estratégico no campo econômico e social no cenário brasileiro empreendedor, visto que de acordo com Endeavor Brasil (organização de fomento da cultura empreendedora), apenas 9% da população adulta brasileira passa pela educação empreendedora, índice considerado muito baixo se comparado com outros países da América Latina, como o Chile que apresenta taxa de aproximadamente 40% (NUNES; MELLO, 2018).

O projeto ALI Educação Empreendedora é uma oportunidade para as escolas, que podem incorporar a temática de inovação para a educação empreendedora, com o desenvolvimento de processos transformadores para promover o potencial criativo, conhecimento sobre inovação e empreendedorismo, além da percepção e exploração de oportunidades (PORTO ALEGRE, 2023; SEBRAE DF, 2023).

Atitudes simples, como o Projeto Árvore dos Sonhos, desenvolvido neste estudo, pode apresentar resultados significativos. Neste projeto que foi desenvolvido com uma turma do 4º ano do ensino fundamental, abordou o tema "O que vou ser quando crescer", cada aluno se expressou e a professora buscou conhecer e compreender os sonhos, expectativas e objetivos de cada um dos alunos. Em seguida foi construir a árvore dos sonhos, contendo uma foto de cada estudantes, que foi representada como um fruto da árvore, que ficou na parede da sala de aula. Através da atividade os estudantes puderam expressar ideias, desejos e sentimentos sobre suas vivências, por meio da linguagem oral, exercitar o diálogo e a cooperação e com isso os estudantes puderam sonhar, traçar metas, estabelecer objetivos e planejar o futuro.

A educação empreendedora é um importante mecanismo que uma nação possui para se obter o desenvolvimento e reconhecimento tanto nacional quanto mundial, e tem sido colocada como prioritária nas agendas e debates políticos, econômicos e acadêmicos, incluindo os mais altos níveis de discussão das Nações Unidas (UNCTAD, 2015; LIMA et. al., 2015).

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O presente estudo abordou as modalidades: ALI Produtividade, ALI Transformação Digital, ALI Rural e ALI Educação Empreendedora (modalidades atendidas pelos ALIs no Acre), onde foi possível constatar que todas as modalidades apresentaram diversas oportunidades para aos micro e

pequenos empreendedores, educadores e gestores escolares, como o aumento da produtividade, inovação e novos nichos de mercado. Sendo possível também evidenciar que inovações simples podem gerar resultados significativos.

Espera-se que esse estudo possa servir de incentivo para os empresários poderem usufruir das boas oportunidades disponibilizadas pelo Programa ALI do SEBRAE.

É importante também destacar que o ALI Transformação Digital, ALI Rural e ALI Educação Empreendedora são projetos pilotos e através das experiências obtidas em campo, será possível aprimorar os métodos e as ferramentas utilizadas, para assim, melhor atingir os resultados desejados.

4. REFERÊNCIAS

ADNER, R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. **Journal of Management**, v.43, n.1, p.39-58, 2017.

AGRAER. **Agroindústria de Sidrolândia comemora com certificação, código de barra e ganho de mercado em Minas Gerais**. Agência De Desenvolvimento Agrário E Extensão Rural. Disponível em < <https://www.agraer.ms.gov.br/agroindustria-de-sidrolandia-comemora-com-certificacao-codigo-de-barra-e-ganho-de-mercado-em-minas/>> acesso em 23/03/2018.

AGUIRRE, S.A.F.; NEVES FILHO, A.L.V.; SILVA, V.R.F.; MENEGUETTI, D.U.O. **Promovendo a Cultura da Inovação: Análise do Grau de Inovação das Escolas Participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) em Rio Branco-Acre**. In: SILVA, V.R.F.; MENEGUETTI, D.U.O. Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no Estado do Acre, Amazônia Ocidental. 1ed.: Atena Editora, 2019.

ALI RURAL. **Guia do Bolsista ALI Rural**. N.4. SEBRAE, 2022.

ALI RURAL. **Guia Unificado ALI Rural**. SEBRAE, 2023.

ASN. **Agência Sebrae de Notícias: Programa ALI Rural apresenta soluções para aumentar a produtividade de pequenos negócios no campo**. Disponível em <<https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/programa-ali-rural-apresenta-solucoes-para-aumentar-a-produtividade-de-pequenos-negocios-no-campo/>>, acesso em 25/05/2022.

BA SEBRAE. **Brasil + produtivo: ALI**. Disponível em <<https://emkt.ba.sebrae.com.br/ali-produtividade-prospeccao>>, acesso em 05/01/2024.

FARAGO, E. F.; BORINI, F. M.; GOMES, L. A. V. Gestão de ecossistemas de negócios: uma visão baseada em capacidades. **Cad. EBAPE. BR**, v.21, n. 5, p. e2022-0306, 2023.

ILHABELA. **Programas Brasil Mais Produtivo e Agente Local de Inovação (ALI) estimulam produtividade e faturamento para empresas de Ilhabela**. Disponível em <<https://falailhabela.com.br/2024/01/programas-brasil-mais-produtivo-e-agente-local-de-inovacao-ali-estimulam-produtividade-e-faturamento-para-empresas-de-ilhabela/>>, acesso em 09/01/2024.

JACOB, C.B. Programa ALI Sebrae/CNPq: expectativas e realizações dos agentes locais de inovação em Ribeirão Preto/SP de 2012 a 2014. **Caderno de Inovação em Pequenos Negócios**, v.2, n.2, p. 140-157, 2014.

LIMA, E.; NASSIF, V.M.J.; LOPES, R.M.A.; SILVA, D. Educação Superior em Empreendedorismo e Intenções Empreendedoras dos Estudantes. **Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2013-2014**, 2015.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 2005.

MENEGUETTI, D.U.O. **Agente Locais de Inovação: Uma Experiência Interdisciplinar no Estado do Acre, Amazônia Ocidental Brasileira**. In: SILVA, V.R.F.; MENEGUETTI, D.U.O. Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no Estado do Acre, Amazônia Ocidental. 1ed.: Atena Editora, 2019.

MENEGUETTI, D.U.O.; SILVA, V.R.F. **Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no Estado do Acre, Amazônia Ocidental**. 1. ed. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, v.1, 2019.

NANNINI, G. **Programa apresenta soluções para aumentar a produtividade de pequenas propriedades**. Disponível em <<https://planetacampo.com.br/programa-apresenta-solucoes-para-aumentar-a-produtividade-de-pequenas-propriedades/>>, acesso em 24/03/2023.

NUNES, L. L. S.; MELLO, M. F. A importância da educação empreendedora para a cultura e formação de novos empreendedores. **Saber Humano**, v.8, n.13, p.152-173, 2018.

PORTAL DA INDUSTRIA. **Portal da Indústria: O que é inovação? Definição, importância e as ações que têm impulsionado a inovação no Brasil**. Disponível em <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/inovacao/#:~:text=Inovar%20%C3%A9%20uma%20necessidade%20que,pr%C3%B3ximos%20com%20a%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital.>>, acesso em 30/01/2024.

PORTO ALEGRE. **Prefeitura Municipal de Porto Alegre: Programa "ALI - Educação Empreendedora"**. Disponível em <<https://www.portalegre.rn.gov.br/informa.php?id=1054>>, acesso em 18/04/2023.

SARAIVA, S. C.; SILVA, R. M. Transformação digital e marketing como ferramentas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do litoral norte do estado do Rio Grande do Sul. **Revista Relações Sociais - REVES**, v. 6, n.3, p.1-11, 2023.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, translated from the German by redvers opie**. New Brunswick; London: Transaction Publishers, 1934.

SEBRAE DF. **ALI Educação Empreendedora DF**. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/ali-educacao-empreendedora,6e4b165ac4d47810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>, acesso em 23/08/2023.

SEBRAE DF. **Projeto ALI gera aumento de produtividade de 25,5% do Sebrae no DF**. Disponível em <<https://df.agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/projeto-ali-gera-aumento-de-produtividade-de-255-do-sebrae-no-df/>>, acesso em 10/01/2024.

SEBRAE MG. **Programa ALI Educação Empreendedora muda realidade de escola pública de Montes Claros**. Disponível em <<https://mg.agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/programa-ali-educacao-empreendedora-muda-realidade-de-escola-publica-de-montes-claros/>>, acesso em 18/08/2023.

SEBRAE RJ. **ALI Produtividade**. Disponível em <<https://sites.rj.sebrae.com.br/inscricao/ali-produtividade#:~:text=Sobre%20o%20ALI%20Produtividade&text=As%20empresas%20que%20j%C3%A1%20participaram,Inscreva%2Dse%20j%C3%A1!>>, acesso em 30/12/2023.

SEBRAE RJ. **ALI Transformação Digital.** Disponível em <<https://sites.rj.sebrae.com.br/inscricao/ali-transformacao-digital>>, acesso em 05/01/2024.

SEBRAE RR. **ALI Produtividade: programa gera aumento de produção e faturamento para empresários de Roraima.** Disponível em <<https://rr.agenciasebrae.com.br/cultura-empresarios-de-roraima/>>, acesso em 20/12/2023.

SEBRAE RS. **Agentes Locais de Inovação: Levando inovação para o seu negócio e soluções para aumentar a produtividade.** Disponível em <<https://sebraers.com.br/programas-ali/>>, acesso em 10/01/2024.

SEBRAE. **ALI Transformação Digital.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/sebraeaz/ali-transformacao-digital,b45cd11acdef6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> acesso em 19/03/2023.

SEBRAE. **Indicações Geográficas Brasileiras.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/indicacoes-geograficas-brasileiras,8a47d106b5562510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 30/09/2022.

SEBRAE. **Levando inovação para o seu negócio e soluções para aumentar a produtividade.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>>, acesso em 29/01/2024.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Conhecendo o ALL.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacaoreceba-o-sebrae-na-suampresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acesso em 01/10/2018.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Agentes Locais de Inovação: Receba o Sebrae na sua Empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acesso em 01/11/2019.

SEBRAE. **Torne sua empresa mais produtiva com o Projeto ALL.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/programas/agentes-locais-de-inovacao-o-sebrae-vai-ate-sua-empresa,5eaa9c35c4ff3610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em: 19/11/2020.

SEBRAE/MS. **Implantar o código de barras ajuda a aumentar as vendas.** Blog do SEBRAE MS. Disponível em <<https://sebrae.ms/gestao-financeira/implantar-do-codigo-de-barras-ajuda-a-aumentar-as-vendas/>> acesso em 04/05/2011.

SUOMINEN, A.; SEPPANEN, M.; DEDEHAYIR, O. A bibliometric review on innovation systems and ecosystems: a reserch agenda. **Inovation Systems and Ecosystems**, v. 22, n.2, p.335-360, 2019.

UNCTAD. **United Nations Conference on Trade and Development: Secretariat Division on Investment and Enterprise: Results and Impact –Report 2015.** UNCTAD, Genebra, 2015.

WICKERT, L. F. Desemprego e Juventude: Jovens em Busca do Primeiro Emprego. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, v.1, n.1, p. 258-269, 2006.

CAPÍTULO 2

ANÁLISE DA INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI EM RIO BRANCO, ACRE

Autor: Bruno Alfredo Silva Rocha¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Bacharel em Comunicação Social, ALI Produtividade, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

Inovar de modo geral é uma tarefa desafiadora, seja para pequenas ou grandes empresas. Este desafio se torna maior nas empresas localizadas na região norte, que sofrem muitas vezes com a falta de conhecimentos necessários para melhor desenvolvimento da gestão de seus empreendimentos, assim como também por estarem inseridas numa cultura que não fomenta ações de inovação voltadas para geração de resultados. O presente estudo tem como objetivo avaliar a jornada de inovação de empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade, inseridas na região do Baixo Acre, na cidade de Rio Branco – AC. O procedimento metodológico foi a jornada de inovação aplicada com empresas participantes no período de oito meses em 9 encontros, se utilizando de ferramentas como o radar de inovação e a produtividade aferida nestas empresas. Constatou-se que de modo geral as empresas participantes do presente estudo tiveram evolução, tendo destaque no segmento de comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios e outros (que engloba empresas de diferentes segmentos). Também ficou evidenciado que o tema que mais evoluiu foi o de Controles Gerenciais, por se tratar de um dos maiores gargalos dentro das Micro e Pequenas Empresas. De modo geral, o Projeto ALI Produtividade é considerado benéfico e gera resultados claros para as empresas participantes, que se destacam, em relação as demais empresas que não estão inseridas nesta metodologia.

Palavras-chave: Inovação, Produtividade e Gestão.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Portal da Indústria (2023), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são empresas classificadas de acordo com o faturamento anual e a quantidade de funcionários. Por definição, Micro Empresa é aquela que tem faturamento anual de até R\$ 360 mil e contrata até 9 funcionários, se for empresa de comércio e serviços e até 19 funcionários se for empresa de indústria. Já a Pequena Empresa é aquela que tem faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões ao ano e contrata de 10 a 49 funcionários, se for de comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas se for no setor da indústria.

É importante destacar a significância das MPEs para o país, visto que são responsáveis por 54% dos empregos no Brasil e fundamentais para a geração de emprego, representando 99% do total de

empresas privadas e respondem por 27% do Produto Interno Bruto brasileiro (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2023). Para se manterem competitivas e ativas no mercado, estas empresas necessitam de apoio de instituições públicas e privadas, como é o caso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O SEBRAE, instituição privada, sem fins lucrativos e com finalidade pública, é uma instituição de apoio técnico voltado para a promoção e divulgação de programas e projetos cujo objetivo é fortalecer as MPEs (FURTADO et al., 2021). Um desses projetos de fortalecimento das MPEs é o Projeto ALI, que está inserido no Brasil Mais Produtivo.

O Programa Brasil Mais Produtivo é uma iniciativa do Ministério da Economia em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e é executado pelo SEBRAE (SEBRAE, 2021). O programa é aplicado pelos ALIs, que em visitas *in loco* nas MPEs, desenvolvem planos de ação voltados para a melhoria da produtividade empresarial, através de ações rápidas, práticas, de baixo custo e alto impacto para as empresas participantes, que possuem um objetivo em comum, que é o de se tornarem mais competitivas entre si e se manterem ativas no mercado (SEBRAE, 2021).

O Projeto ALI Produtividade é uma extensão do Programa Brasil Mais Produtivo, e atua diretamente nas dores e dificuldades dos empresários, as quais são captadas através do Radar de Inovação, que é uma ferramenta que possui 24 temas distribuídos em seis dimensões, e uma de suas funções é medir o grau de maturidade de um pequeno negócio em todas as dimensões e levar o gestor da empresa a refletir sobre quais ações desenvolver para elevar os índices de produtividade (SEBRAE MINAS, 2020).

O presente estudo teve como objetivo avaliar a evolução do Radar de Inovação e Cálculo da Produtividade em empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre e realizar uma comparação entre diferentes seguimentos empresariais. Este estudo é importante para compreender as dificuldades enfrentadas pelas empresas na região norte e quais ações foram implementadas afim de alcançar melhores resultados juntos a estes empreendimentos, no que se refere à produtividade, levando em conta que tais empresas enfrentam maiores desafios por estarem em uma das regiões menos favorecidas do Brasil.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

2.1.1. Inovação

Segundo o Manual de Oslo (2007), inovação é implementação de um produto, seja ele 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, seja na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Já para o pai da administração, Peter Drucker, a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada (DRUCKER, 1985).

O sucesso da maioria das grandes empresas advém da inovação e a vantagem competitiva advém do tamanho ou patrimônio destas empresas, porém este cenário está mudando, pois, aquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, inovando em suas ofertas de produtos ou serviços podem se tornar cada vez mais competitivas (TIDD; BESSANT, 2015).

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação não é apenas importante nos empreendimentos individuais, mas cada vez mais como principal fonte do crescimento econômico do país. Um levantamento realizado pelo SEBRAE, com base nos dados obtidos pela Receita Federal do Brasil, mostra que as micro e pequenas empresas correspondem a 99% de todas as empresas existentes no país, sendo responsáveis por 55% dos empregos com carteira assinada, representando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE SC, 2023).

2.1.2. Produtividade

Ao longo dos tempos, várias pessoas definiram o conceito de produtividade de diferentes maneiras, até chegar ao atual conceito de “razão entre input e output”, conceito este que foi definido apenas no século XX (KING, 2007), onde input se refere aos recursos empregados, sejam eles materiais, trabalho e fatores de produção e output corresponde aos resultados obtidos ao se empregar estes recursos (BURGESS, 1990). De modo geral, produtividade pode ser entendida como um indicador de como a combinação do uso de determinados recursos para exercer uma tarefa, chegaram a um resultado específico (KING apud BAIN, 1992).

Arruda e Gomes (2013), nos traz que “o conceito de produtividade foi introduzido e desenvolvido nas organizações para auxiliar, avaliar e melhorar seu desempenho”. Deste modo, entende-se que tudo deve ser medido para ser melhorado. Um método eficiente de medir o desempenho de uma empresa e quantificar isto são os indicadores de produtividade.

Indicadores de produtividade estão ligados a eficiência e estão presentes nos processos e tratam da forma como os recursos são empregados para gerar produtos e serviços (TEIXEIRA, 2017). Eles são de extrema importância, pois permitem uma avaliação precisa do esforço que foi empregado para gerar determinado resultado. Para quantificar a produtividade de uma empresa, deve-se avaliar o que foi produzido com os recursos empregados e isto mostra o quanto cada funcionário ou membro de determinada organização é mais ou menos produtivo (SEBRAE, 2022).

2.1.3. Inovação e Produtividade na Amazônia

A Amazônia brasileira, é uma região habitada por 25 milhões de habitantes e corresponde a 60% do território nacional, sendo rica em recursos naturais que são cobiçados mundialmente (MELLO, 2015). Porém, ao mesmo tempo que a Amazonia está no centro das atenções do mundo, ela também vive a margem dos interesses do país e por isso carece de soluções concretas para o seu desenvolvimento (MELLO, 2015).

Em seu artigo, Lima (2023) destaca que diante de grandes desafios, como desmatamento, mudanças climáticas e as pressões sofridas sobre o uso dos recursos naturais da Amazônia, o Brasil enfrenta uma grande responsabilidade em preservar esse ecossistema e ao mesmo tempo promover o desenvolvimento econômico e social. Um exemplo claro é o estímulo de projetos voltados para bioeconomia, que consiste em explorar os recursos naturais de forma sustentável e gerar produtos e serviços, que irão beneficiar a sociedade local.

A Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo IBGE, mostrou que em 2014 a Região Norte gerou mais de R\$119 milhões em produtos ou processos que continham algum nível de inovação (IBGE, 2016). Estes dados mostram que em especial a região norte, inserida na Amazônia é uma região com grande potencial inovador e caso seja estimulada, pode gerar resultados consideráveis.

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Presente estudo foi realizado em 16 empresas (dos segmentos: saúde, alimentos, vestuários e outros) (Quadro 1), localizadas no município de Rio Branco, Acre, Amazônia Ocidental Brasileira.

Quadro 1. Perfil das empresas participantes do estudo.

Empresa	Segmento	Principais produtos/serviços
1	Outros	Comércio atacadista de tecidos, artefatos de tecidos e de armarinho
2	Vestuário	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
3	Outros	Comércio varejista de ferragens, madeira e materiais de construção
4	Outros	Comércio varejista de outros produtos novos não especificados anteriormente
5	Alimentos	Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral
6	Outros	Intermediação na compra, venda e aluguel de imóveis
7	Vestuário	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
8	Saúde	Atividades de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica
9	Outros	Atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária
10	Vestuário	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
11	Outros	Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet
12	Saúde	Atividades de profissionais da área de saúde, exceto médicos e odontólogos
13	Alimentos	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas
14	Saúde	Atividades de atenção ambulatorial executadas por médicos e odontólogos
15	Alimentos	Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas
16	Saúde	Comércio varejista de artigos médicos e ortopédicos

O procedimento metodológico foi a jornada da produtividade do Programa Brasil Mais Produtivo do SEBRAE. A pesquisa foi realizada pelo agente local de Inovação (ALI) que acompanhou as empresas em 9 encontros por um período de oito meses (abril a novembro de 2023). Os encontros foram organizados conforme descrito no quadro 2.

Na etapa 1 e na etapa 9 foi aplicado o Radar de Inovação, com o objetivo de observar a evolução das empresas em seis dimensões, sendo elas: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG – ambiental, social e governança.

Também foi analisada a produtividade através do cálculo de produtividade (Faturamento bruto – custos variáveis / pessoas ocupadas), tendo a mensuração inicial (T0) no encontro 5 e a mensuração final (TF) no encontro 9, que ocorre três meses após a finalização do ciclo no encontro 8.

Para a realização da análise estatística foi utilizado o software GraphPad Prims 8.0, onde foi aplicado o teste T de student pareado, sendo considerado significativo quando $p < 0,05$.

Quadro 2. Etapas da jornada ALI Produtividade.

Etapa	Descrição	Atividades Realizadas
Etapa 0	Conhecendo a jornada	- Sensibilização e inscrição no projeto
Etapa 1	Iniciando a jornada	- Apresentação da Jornada - Assinatura do Termo de Adesão - Radar de Inovação e devolutiva
Etapa 2	Mapeando desafios e soluções	- Priorização de problemas - Mapeamento de soluções - Elaboração do plano de ação
Etapa 3	Conhecendo os indicadores	- Encontro coletivo: palestra sobre produtividade e indicadores de desempenho
Etapa 4	Conhecendo formas de testagem	- Encontro coletivo: oficina sobre prototipagem
Etapa 5	Criando e testando o protótipo	- Planejamento do protótipo e testagem - Plano de ação - Mensuração inicial da produtividade
Etapa 6	Planejando a implantação	- Avaliação da testagem - Plano de implantação da solução - Plano de ação
Etapa 7	Avaliando a implantação	- Avaliação da implantação - Plano de ação - Retrospectiva da jornada
Etapa 8	Finalizando a jornada	- Encontro coletivo de encerramento e boas práticas
Etapa 9	Medindo os resultados	- Radar final - Mensuração final - Avaliação final - Plano de ação futuro

2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise das empresas foi possível constatar que a média do Radar Inicial foi 2,52 enquanto o Radar Final foi 2,90, mostrando uma evolução significativa ($p=0,0004$) quando analisados todas as empresas juntas (Figura 1).

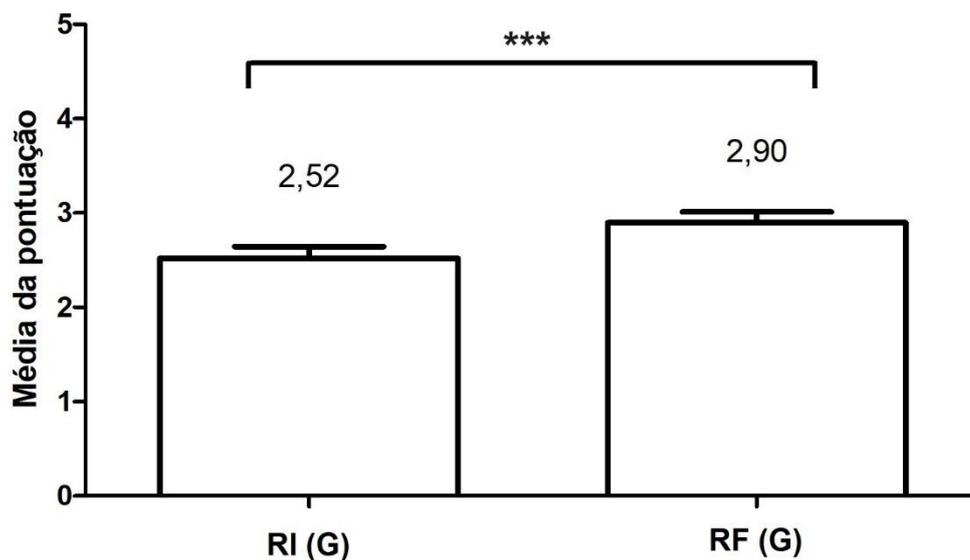


Figura 1. Comparativo do Radar Inicial (RI) com o Radar Final (RF) das empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre.
 *** Significativo ($P < 0,001$).

De modo geral, as empresas avançaram dentro dos temas do Radar de Inovação e isso se deu pela execução das ações propostas nos planos de ação elaborados junto do ALI. Um exemplo positivo é a empresa 15, que se destaca na dimensão Gestão de Marketing, onde intensificou suas ações no tema, elaborando um planejamento contínuo de ações de marketing digital, no intuito de melhorar a visibilidade da empresa junto aos clientes e potenciais clientes, fortalecendo as ações de divulgação dos produtos.

Segundo Marques (2022), é fundamental definir uma estratégia digital para qualquer negócio ou organização, pois ela irá orientar uma empresa a forma de agir para atingir seus objetivos e ainda orienta que deve ser construído um planejamento simples, mas eficaz, de modo que seja também ajustável, considerando as variáveis, como comportamento do cliente, novas ferramentas no mercado, ambientes externos e etc. Dentro do tema ainda foram trabalhadas ações voltadas para entender melhor as necessidades dos clientes, onde a empresa passou a realizar pesquisas de satisfação com os clientes, em formulário próprio e de modo frequente, afim de captar a percepção dos clientes em relação aos pontos fortes e fracos da empresa, e a partir daí elaborar ações direcionadas para melhoria.

Outro exemplo expressivo de melhoria foi a empresa 12, que teve destaque na dimensão Práticas de Inovação, onde pôde inovar em processos internos, como atendimento, conversão de vendas, contratação de pessoal e passou a mensurar os resultados destas ações. Reestruturar processos dentro dos negócios é um esforço organizado para mudar radicalmente os processos internos

pertinentes aos tipos de negócios, visando ganhos expressivos em indicadores de desempenho (SOARES et al., 2006).

Quando foram analisados separadamente as empresas por segmento, observou que os segmentos vestuário e acessórios e outros (que engloba empresas de comércio atacadista de armarinho, comércio varejista de materiais de construção, salão de beleza, locação de imóveis, escritório de contabilidade e site) tiveram uma melhora significativa ($p < 0,05$) (Tabela 1).

Tabela 1. Evolução do Radar de inovação das empresas de diferentes segmentos atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre.

Segmentos	RI \pm (SD)	RF \pm (SD)	Valor de p
Saúde	3,21 (\pm 0,26)	3,50 (\pm 0,22)	0,1480 NS
Alimentos	2,44 (\pm 0,30)	2,78 (\pm 0,30)	0,2097 NS
Vestuário e Acessórios	2,56 (\pm 0,29)	2,94 (\pm 0,29)	0,0488 *
Outros	2,08 (\pm 0,15)	2,53 (\pm 0,15)	0,0214 *

RI: Radar Inicial; RF: Radar Final; SD: Desvio Padrão; NS: Não significativo; * significativo $p < 0,05$.

As empresas atendidas no segmento de artigos do vestuário e acessórios são empresas com poucos funcionários, fator que demanda que os gestores dediquem um tempo maior nas ações que envolvem marketing e vendas, o que deixa outras funções de gestão a mercê, como por exemplo a gestão financeira, sendo que devido a isso, essas empresas se dedicaram a melhorar nesta área, sendo que das empresas atendidas neste segmento, todas tiveram evolução expressiva nas dimensões de Controles Gerenciais, Gestão das Operações e Transformação Digital.

Por se tratar de um dos maiores mercados de atuação econômica nacional, o mercado de vestuário vem se expandindo consideravelmente nos últimos anos e isto só é possível dado o avanço constante das tecnologias, digitalizando e automatizando processos produtivos e ampliando as formas de comercializar e ofertar produtos aos clientes (NETO, 2022). Um exemplo disto é a empresa 7, que no início da sua jornada no projeto apresentava muitas dificuldades em realizar controles financeiros, padronizar operações e adentrar na transformação digital. No decorrer da aplicação do plano de ação da empresa, foram desenvolvidas ações de implantação de controles financeiros, que não eram realizados anteriormente.

Já na Gestão das Operações a empresa 7 implementou procedimentos que garantiram o controle de qualidade dos produtos ofertados aos clientes. E aliado a tudo isto, a empresa realizou a contratação

de sistemas informatizados, que facilitaram a gestão do negócio, reunindo dados e emitindo relatórios que facilitaram a gestão por indicadores. Outro fator importante foi a implantação das vendas online via redes sociais e internet. Pesquisa recente realizada pela Octadesck, aponta que 61% dos consumidores compram mais pela internet do que em lojas físicas e isto se dá pela praticidade de comprar e receber em casa e também pelos descontos ofertados na internet (BOLZANI, 2022).

A maioria das empresas classificadas no segmento “outros” tinham vários pontos de melhoria e no decorrer do ciclo as próprias empresas foram desenvolvendo ações baseado na devolutiva do Radar, que levou os empresários a refletir sobre ações pertinentes a melhoria da produtividade. Estudo de Silva e Rosa (2022), mostra que o objetivo da aplicação do Radar de Inovação do ALI é demonstrar ao empresário os pontos fortes e fracos de sua empresa, bem como as oportunidades de melhoria que podem ser implantadas.

A empresa 6, inserida no grupo de outros segmentos, atua na intermediação da compra, venda e locação de imóveis e desenvolveu pelo menos 10 ações em diversos temas inseridos dentro de quatro dimensões do radar. Dentre todas as ações desenvolvidas, se destacam a melhoria da gestão por indicadores e estabelecimento de metas, a divisão de tarefas e responsáveis nos diversos setores da empresa, planejamento para ações de marketing e vendas e a inovação em processos internos.

Na análise por eixos temáticos, observou-se que todos obtiveram avanços, porém apenas no eixo Controles Gerenciais a melhora foi considerada significativa ($p < 0,05$), conforme pode ser observado na tabela 2.

Os controles gerenciais trabalham os temas de gestão por indicadores, estabelecimento de metas e controle de faturamento e custos mensais da empresa. As empresas que apresentaram melhores resultados foram a empresa 7 e 15, que apesar de serem de seguimentos diferentes, ambas definiram indicadores de desempenho a serem monitorados regularmente, definindo metas associadas a estes indicadores, diversificando entre os diversos setores do negócio. Também foram implantados controles de faturamento e custos mensais, que não existiam anteriormente, de modo que os gestores dessas empresas pudessem ter um detalhamento desses dados e os utilizasse para embasar decisões importantes no futuro. Para Nunes (2008) é necessário saber evidenciar uma informação, com clareza, com objetividade e no tempo certo, para que de fato ela tenha valor para o gestor responsável pela tomada de decisão.

Tabela 2. Comparativo da evolução do radar da inovação RI para RF, por eixo do projeto ALI Produtividade nas empresas atendidas na regional do Baixo Acre.

Emp	Controles Gerenciais		Gestão das Operações		Gestão de Marketing		Práticas de Inovação		Transformação Digital		ESG	
	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF
	1	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,0
2	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	2,0	2,0
3	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	1,0	4,0	3,0	1,0	1,0
4	2,0	2,0	1,0	4,0	2,0	4,0	2,0	4,0	2,0	3,0	1,0	2,0
5	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	4,0	3,0	1,0	1,0
6	3,0	4,0	1,0	3,0	3,0	4,0	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0
7	1,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	1,0	1,0
8	2,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0
9	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0
10	3,0	4,0	1,0	2,0	4,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0	1,0	1,0
11	2,0	3,0	1,0	2,0	3,0	3,0	1,0	2,0	4,0	2,0	1,0	2,0
12	3,0	4,0	1,0	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	1,0	3,0
13	3,0	2,0	3,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0
14	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2,0	2,0	4,0	4,0	3,0	2,0
15	2,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	2,0	2,0	3,0	5,0	1,0	2,0
16	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	1,0	2,0
Média	2,56	3,06	2,44	3,00	3,12	3,50	2,31	2,50	3,19	3,56	1,50	1,75
± SD	(± 0,24)	(± 0,23)	(± 0,36)	(± 0,26)	(± 0,29)	(± 0,22)	(± 0,28)	(± 0,30)	(± 0,23)	(± 0,24)	(± 0,22)	(± 0,17)
Val. de P	0,0410*		0,0699 (NS)		0,0825 (NS)		0,5489 (NS)		0,2108 (NS)		0,2162 (NS)	

Emp: Empresa; Val. de p: Valor de P; SD: Desvio Padrão; RI: Radar Inicial; RF: Radar Final; NS: Não significativo; * significativo $p < 0,05$.

Dentro da metodologia ALI Produtividade, existe o encontro coletivo 3, onde é ministrada uma palestra sobre produtividade e indicadores de desempenho, cujo objetivo principal é orientar os empresários sobre o quão eficaz é a gestão por indicadores para uma empresa, a sua importância e o reflexo disto para a melhoria da produtividade, que é o foco do projeto. Este tipo de ação, assim como as demais ferramentas, também gera resultados positivos, pois leva o empresário a refletir e implementar melhorias (SEBRAE MINAS, 2020).

Individualmente as empresas que apresentaram maior evolução no radar de inovação foram empresa 4 e 12, com respectivamente 89,82% e 49,81% de melhora (Tabela 3 e Figura 2). A empresa 9 foi a que apresentou o melhor resultado no cálculo da produtividade com 87,32% de melhora (Tabela 3).

Tabela 3. Análise individual da evolução do Radar de Inovação e Cálculo da Produtividade, nas empresas atendidas no município de Rio Branco, Acre.

Radar de Inovação					Cálculo da Produtividade			
Emp	RI	RF	MP	PM	T0	TF	M. Product	PM
1	1,83	1,83	0	0,00%	R\$ 10.409,55	R\$ 4.667,10	-R\$5.742,45	-55,16%
2	3,50	3,67	0,17	4,85%	R\$ 21.933,75	R\$ 25.021,70	R\$3.087,95	14,07%
3	2,67	2,00	-0,67	-25,09%	R\$ 6.128,00	R\$ 6.900,00	R\$772,00	12,59%
4	1,67	3,17	1,50	89,82%	R\$ 2.330,40	R\$ 2.876,70	R\$546,30	23,44%
5	3,17	2,67	-0,50	-15,77%	R\$ 7.786,44	R\$ 8.764,70	R\$978,26	12,56%
6	2,17	3,17	1	46,08%	R\$ 13.871,13	R\$ 15.393,80	R\$1.522,67	10,97%
7	1,67	2,33	0,66	36,52%	R\$ 3.253,00	R\$ 4.501,00	R\$1.248,00	38,36%
8	3,83	3,83	0	0,00%	R\$ 7.126,11	R\$ 7.727,30	R\$601,19	8,43%
9	2,17	2,67	0,50	23,04%	R\$ 5.266,44	R\$ 9.865,40	R\$4.598,96	87,32%
10	2,50	2,83	0,33	13,2%	R\$ 11.085,00	R\$ 17.684,00	R\$6.599,00	59,53%
11	2,00	2,33	0,33	16,5%	R\$ 0,00	R\$ 2.350,00	R\$2.350,00	100%
12	2,67	4,00	1,33	49,81%	R\$ 3.802,51	R\$ 4.235,70	R\$433,19	11,39%
13	1,67	2,00	0,33	19,76%	R\$ 2.232,33	R\$ 2.865,30	R\$632,97	28,35%
14	3,83	3,67	-0,16	-4,17	R\$ 8.017,75	R\$ 13.357,10	R\$5.339,35	66,59%
15	2,50	3,67	1,17	46,80%	R\$ 3.944,99	R\$ 5.663,60	R\$1.718,61	43,56%
16	2,50	2,50	0	0,00%	R\$ 5.629,80	R\$ 9.448,10	R\$3.818,30	67,82%

Emp: Empresa; RI: Radar Inicial; RF: Radar Final; MP: Melhora da pontuação; PM: Percentual de Melhora; T0: Mensuração inicial da produtividade; TF: Mensuração final da produtividade; M. Product: Melhora da produtividade.

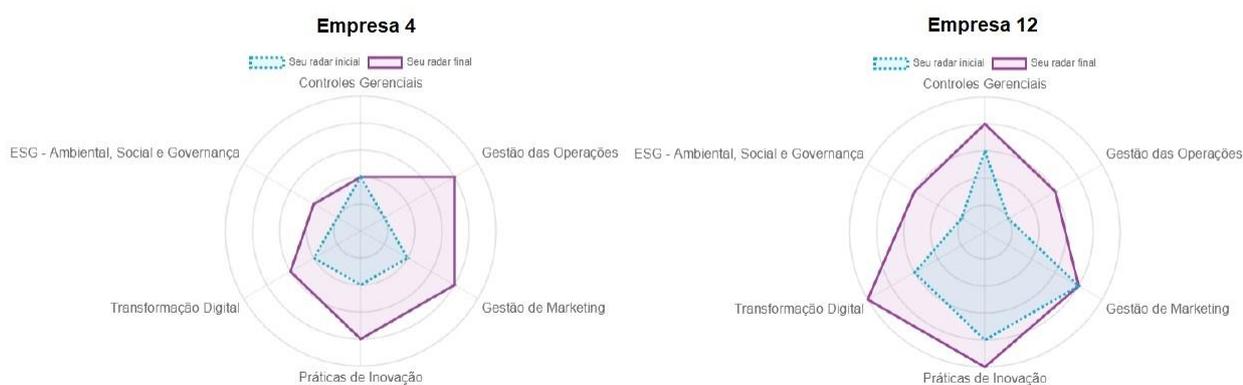


Figura 2. Gráfico do Radar de Inovação inicial e final, nas empresas 4 e 12, atendidas na regional do Baixo Acre, Acre.

Tanto a empresa 4 quanto a 12, ambas do setor de serviços, tiveram uma evolução expressiva nos resultados do Radar de Inovação, evoluindo em cinco dimensões.

A empresa 4 mudou de ramo poucos meses antes de iniciar o acompanhamento pelo ALI e ainda estava em processo de estruturação e organização de processos internos, então deste modo apresentou maior necessidade de implementar ações. Isto foi fundamental para obter este resultado tão expressivo de 89,82% de melhoria. O radar da empresa 4 teve evolução nas dimensões de Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG. Dentre as principais ações de melhoria implementadas, podemos citar a padronização de atividades na prestação de serviços, a oferta de bonificações aos funcionários, melhoria de processos de gestão financeira e de atendimento e a implantação de sistemas informatizados, o que possibilitou uma melhor gestão de modo geral. Os sócios estavam ávidos por obter conhecimentos e evoluir dentro do projeto, tendo participação efetiva tanto nos encontros individuais, quanto nos encontros coletivos (Figura 3).

A inovação foi a chave para o desenvolvimento de todas as ações descritas acima, pois muitas delas não eram desenvolvidas anteriormente e se tornou o “algo novo” para este empreendimento. Ao compreender a inovação como um processo, ela deixa de ser percebida como uma reinvenção da roda e passa a ser entendida como um conjunto de ações voltadas para um resultado e deve ser sempre estimulada e implementada (PLONSKI, 2017).



Figura 3. Participação dos empresários em encontro coletivo de encerramento do ciclo.

A empresa 12 (Figura 4), ao contrário da anterior, já é uma empresa estabelecida no mercado, com a maioria dos seus processos definidos e já realizava a maior parte das ações constantes no radar, mas mesmo assim, encontraram formas de inovar em seus processos, como foi o caso da padronização dos serviços da empresa, a implementação de processos de atendimento e conversão em vendas, a implantação de sistema informatizado com função de gestão de processos internos (ERP) e também ferramentas de relacionamento com cliente (CRM).



Figura 4. Sócias da empresa participando de encontro individual.

Agora no que se refere a melhoria da produtividade, de modo geral, a empresa 9 se destacou das demais, pois teve aumento de 87,32% de produtividade. Dentro do radar de inovação a dimensão que mais se destacou foi a de Práticas de Inovação, que saiu do estado inicial e evoluiu com resultados satisfatórios e isso se justifica pelo fato da principal ação desenvolvida foi uma inovação em processos, que consistiu em mapear e padronizar os processos produtivos da empresa. Uma inovação de processo envolve novos métodos produtivos ou significativamente melhorados, podendo se utilizar de equipamentos ou softwares (OCDE, 2007). O empresário reestruturou os setores administrativos e comerciais, além da implantação de sistemas informatizados que permitiram melhorar o processo de cobrança a clientes, gerando resultados expressivo já no primeiro mês, o que impactou positivamente a variável de faturamento e a produtividade.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Contatou-se que de uma forma geral as empresas participantes do presente estudo evoluíram significativamente, com destaque para os seguimentos de vestuário e acessórios e outros. Também foi possível evidenciar que o eixo temático que apresentou o melhor resultado foi o controle gerencial.

Individualmente as empresas que se destacaram foram 4 e 12 com maior evolução no radar de inovação e a empresa 9 com melhor resultado no resultado no cálculo da produtividade.

O Programa ALI Produtividade tem sido de grande importância para o desenvolvimento das MPEs e colabora indiretamente com o desenvolvimento do país, estimulando os pequenos negócios a se desenvolverem e refletirem positivamente na economia. O radar de inovação apontou também que a temática de controles gerenciais é um dos maiores gargalos no meio empresarial, principalmente no porte de empresas que são trabalhadas no Programa Brasil Mais Produtivo e por esta razão é a dimensão que mais se desenvolve e ganhou destaque na análise como um todo. Para o futuro, espera-se que o programa enfoque mais em ações de desenvolvimento dos controles gerenciais das empresas, aliado as outras ferramentas disponíveis pelo SEBRAE e que mantenha sempre o engajamento das empresas participantes, com foco nos resultados esperados.

4. REFERÊNCIAS

BOLZANI, I. **61% dos brasileiros compram mais pela internet do que em lojas físicas, aponta estudo.** Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/12/14/61percent-dos-brasileiros-compram-mais-pela-internet-do-que-em-lojas-fisicas-aponta-estudo.ghtml>>, acesso em 14/12/2023.

BURGESS, T.F. A Review of Productivity. **Work Study**, v.39, n.1, p. 6-10, 1990.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles.** Harper & Row, New York, 1985.

FURTADO, A. H. M.; MENEZES, F. DA S.; FURTADO, K. M.; DUTRA, J. M. Empreendedorismo: o direcionamento dos recursos públicos nas ações empreendedoras. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração**, v.4, n.4, p.142-156, 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. **Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC).** Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

KING, N. C. O. **Desenvolvimento de um processo para análise da produtividade sistêmica.** (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, PR, 2007.

LIMA, D. **Inovação gera riqueza e mantém a Amazônia de pé.** Disponível em <<https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/inovacao-gera-riqueza-e-mantem-a-amazonia-de-pe/>>, acesso em 17/12/2023.

MARQUES, Vasco. **Marketing Digital de A a Z.** 3. ed. Editora Digital 360, 2022.

MELLO, A. F. Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável da Amazônia: O caso brasileiro, **Revista Crítica de Ciências Sociais (Online)**, 2015.

NETO, J. Análise da evolução do mercado da moda e acessórios no Brasil de 2011 a 2021. Anápolis – GO. **UniEVANGÉLICA**, 2022.

NUNES, A. V. S. **Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a microemp de Caxias do Sul/RS.** (Dissertação) Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2008.

OCDE. **Manual de Oslo. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed, 2007.

PLONSKI, G A. Inovação em Transformação. **Estudos Avançados**, v.31, n.90, p.7-21, 2017.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** Disponível em <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>>, acesso em 12/12/2023.

SEBRAE MINAS. **ALI – Agente Local de Inovação.** Disponível em <<https://sebraemg.com.br/produto/descubra-as-vantagens-do-programa-ali/>>. Acesso em 12/12/2020.

SEBRAE SC. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira.** Disponível em <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>>, acesso em 13/12/2023.

SEBRAE. **Brasil Mais Produtivo.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmaisprodutivo>>, acesso em 13/08/2021.

SEBRAE. **Como medir a qualidade e a produtividade da empresa.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-medir-a-qualidade-e-a-produtividade-da-empresa,bc80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em 17/12/2022.

SILVA, R. M; ROSA, L. Radar de inovação: uma ferramenta estratégica utilizada pelas micro e pequenas empresas participantes do Programa ALI SEBRAE. **INOVAE**, v.10, p.522 -539, 2022.

SOARES, D; VALLE, R; BALDAM, R; RAGONEZI, D. Inovação de processos – um estudo comparativo sobre sua implementação. Ponta Grossa – PR. **Revista Gestão Industrial**, v.2, n.4, p.51-62, 2006

TEIXEIRA, R. F. Indicadores de Produtividade: o que são e como aplicá-los? Disponível em <<https://deskmanager.com.br/blog/indicadores-de-produtividade/>>, acesso em 19/07/2017.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CAPÍTULO 3

PLANO DE AÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Autor: Everton Linard dos Anjos¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Analista de Sistemas, Licenciado em Educação Profissional, ALI Produtividade, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

Empresas de todos os portes buscam estratégias para se destacarem no mercado. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) busca auxiliar as empresas nessas estratégias, promovendo programas como o Brasil + Competitivo, focado em elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios, impulsionando sua presença e eficiência no mercado. Uma vertente é a ALI Produtividade, concentrada em eficiência, redução de custos e inovação. Este trabalho analisou a progressão do radar de inovação e da medição de produtividade em empresas participantes do Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre. Além disso, buscou-se fazer uma comparação entre empresas que adotaram ou não o plano de ação, independentemente de ser digital ou físico. O estudo envolveu 15 empresas de diversos segmentos, utilizando a jornada de inovação/produtividade do Programa Brasil Mais Produtivo do SEBRAE. Constatou-se que a maioria das empresas registrou avanços significativos tanto no radar de inovação quanto no cálculo de produtividade. Foi notório que a ferramenta de plano de ação desempenhou um papel crucial nesse processo de inovação. Nesse sentido, sugere-se aos empresários participantes do programa Brasil Mais a adoção e implementação efetiva de ferramentas de gestão de tarefas, visando criar ações que resultem em avanços significativos.

Palavras-chave: Plano de ação, Inovação e Planejamento estratégico.

1. INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial foi um marco histórico que desencadeou transformações profundas na maneira como as empresas operam e como a sociedade se estrutura economicamente (PACHECO; MENDONÇA, 2012). No Brasil os tipos societários das empresas, também referidos como natureza jurídica, desempenham um papel fundamental na definição da estrutura empresarial e na dinâmica de sociedade empreendedora (TORRES, 2023). Basicamente, eles delimitam a escolha entre empreender individualmente ou estabelecer parcerias e compartilhar responsabilidades (TORRES, 2023).

Os tipos de porte das empresas variam de acordo com sua estrutura e tamanho, classificando-se geralmente em pequenas, médias e grandes empresas (TORRES, 2023) e independentemente do

tamanho ou setor de atuação, buscam empregar estratégias para alcançar metas e se destacar no ambiente competitivo (UCEFF, 2023).

Com o objetivo de dar apoio as empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) implementa diversos programas alinhados a estratégia de elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios. Entre esses programas estão iniciativas como Educação Empreendedora, Foco no Cliente e Brasil + Competitivo (SEBRAE, 2023).

O cerne do Programa Brasil + Competitivo reside em fortalecer a presença e o desempenho dos pequenos negócios nos mercados por meio da atuação setorial em territórios, impulsionar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e participação dessas empresas no setor econômico (SEBRAE, 2023).

O Brasil Mais é uma ação do Governo Federal focada no aumento da produtividade das micro, pequenas e médias empresas brasileiras, promovendo aprimoramento nas práticas gerenciais, melhorias produtivas e a adoção de soluções digitais (SICOMERCIOTR, 2023). Trata-se de um programa ágil e acessível, oferecendo suporte técnico e capacitação para aprimorar a gestão, inovar processos, reduzir desperdícios e impulsionar as vendas (AGENCIASEBRAE, 2023). Esse programa é coordenado pela Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia, sendo realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o SEBRAE (BRASIL, 2023).

Vale destacar que o SEBRAE, sendo o principal ator no desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras, através de uma imersão internacional a Índia, trouxe em 2008 a criação do Programa ALI que buscou, através dos Agente Locais de Inovação (ALI) promover a prática continuada de ações de inovação, nas MPE, em suas diversas modalidades (produto, processo, marketing, organizacional) (BEZERRA, 2019).

Atualmente o Programa Brasil Mais se dividiu em 3 modalidades (fases), sendo elas: ALI Produtividade, ALI Transformação Digital e Smart Factory (BRASIL, 2023). Destaca-se neste artigo a modalidade ALI Produtividade que visa aumentar a produtividade, redução de custos, inovação de processos, aumento de faturamento e aperfeiçoamento da gestão de recursos (BRASIL, 2023).

O objetivo deste estudo foi analisar a progressão do radar de inovação e da medição de produtividade em empresas participantes do Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre. Além disso, buscou-se fazer uma comparação entre empresas que adotaram ou não o plano de ação, independentemente de ser digital ou físico.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

2.1.1. Inovação e Produtividade

A competitividade acirrada e a demanda por se manterem atualizados com as inovações de mercado tornaram os processos inovadores essenciais para os pequenos e micro negócios. Ao explorarmos o conceito de inovação, nos deparamos com diversas abordagens teóricas que convergem para a criação de novas combinações ou para a capacidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza (SAUSEN et al., 2018).

A terceira edição do Manual de Oslo, elaborada em colaboração entre o Eurostat e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), define os processos de inovação como:

A introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, 'softwares' incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

De acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), as organizações precisam buscar a inovação para impulsionar seu desempenho e conquistar uma vantagem competitiva que resulte em ganhos. Ainda segundo os autores, a inovação tem o potencial de oferecer:

- Aumento da demanda para seus produtos e serviços com a criação de novos mercados, diferenciação clara em relação aos competidores e aumento da qualidade percebida;
- melhor defesa de sua posição competitiva por meio de produtos e serviços com alto grau de dificuldade para serem imitados;
- Redução de custos com melhor eficiência de seus processos produtivos e gerenciais;
- Ampliação de margens com produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado; Shutterstock/Maisei Raman O telefone é um aparelho em constante evolução tecnológica;
- Aumento da competência para inovar com a prática de lançar produtos e serviços inovadores, que leva a empresa a aumentar sua habilidade, volume de conhecimento e atitude em relação à inovação. Ao longo do tempo, com capacitação e treinamento complementar, podem ocorrer lançamentos melhores e mais rápidos no mercado.

2.1.2. Ferramentas de Inovação e Produtividade

Para que a inovação produza resultados impactantes, as empresas precisam alinhar seus modelos de gestão às estratégias inovadoras, revisando os processos internos e a estrutura organizacional, reconhecendo a inovação como um dos processos fundamentais e estratégico e procurar constantemente métodos e ferramentas de gestão que possam orientar o processo inovador de forma contínua (SILVA et al., 2017).

Para impulsionar a inovação e aprimorar a produtividade nas MPEs, são utilizadas ferramentas como: Radar de Inovação, Plano de Ação e 5W2H, adotadas por todas as empresas envolvidas no programa ALI Produtividade (SEBRAE, 2020).

De acordo com Moreira et al. (2021) o plano de ação e o 5W2H é uma ferramenta gerencial da gestão da qualidade, consistindo-se num procedimento de orientação na definição de itens de verificação. Tillmann (2006) comenta que essas ferramentas podem ser usadas no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e nos procedimentos associados a indicadores. Grosbelli (2014) também descreve sua aplicação na elaboração de planos de ação, sendo utilizadas em análise de negócios; elaboração de planos de negócios, planejamento estratégicos, entre outras atividades ligadas à gestão.

2.1.3. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental de gestão empresarial para as organizações, auxiliando na tomada de decisões e orientando suas ações tanto no âmbito interno quanto externo (GUIO, 2023).

A estratégia de gerenciar o planejamento é essencial para a sobrevivência das organizações, pois permite uma visão crítica do futuro, fornecendo suporte para analisar os processos internos, ações de mercado, percepções de clientes, entre outros aspectos (PROCENGE, 2023).

Entre as ferramentas utilizadas no planejamento estratégico se destaca o plano de ação, que é uma ótima aliada no gerenciamento de ações empresariais, pois é um roteiro estratégico que visa alcançar metas e objetivos específicos em uma organização, desempenhando um papel fundamental no direcionamento das atividades e no alinhamento de esforços em prol do crescimento, desenvolvimento e sucesso do empreendimento, impulsionando a competitividade das empresas (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020).

O Plano de Ação é uma ferramenta essencial para o sucesso e crescimento de empresas em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico (PEDRA, 2022). Ao implementar um

Plano de Ação, as empresas podem otimizar seus recursos, melhorar a eficiência operacional, resolver problemas, aproveitar oportunidades e impulsionar a inovação (MELO; RIBEIRO; PRADO, 2022). Essa ferramenta é uma espécie de cronograma de tarefas que aponta o que se deve fazer e como se deve fazer em um período definido. Ou seja, trata-se, de um planejamento organizacional que abarca diversas ações que viabilizarão a empresa atingir os resultados projetados (ANDRADE, 2020).

Um Plano, enquanto documento formal, representa a consolidação das informações e atividades geradas durante o processo de planejamento, delimitando a formalização desse planejamento, oferecendo uma visão estática do processo (ANDRADE, 2020). Para o autor, este plano também requer uma tomada de decisão que considere a relação custo-benefício como um ponto crucial a ser distribuído.

No livro "A Arte de Fazer Acontecer", David Allen (2015) propõe um sistema para organizar tarefas e projetos, ajudando as pessoas a definirem planos de ação claros, fazendo com que as tarefas sejam organizadas no tempo, completa e sistemática, para que possa pairar acima das coisas, em vez de se sentir enterrado nelas.

O sistema de David Allen (2015) enfatiza a importância de transformar ideias e objetivos em ações concretas, para que possam ser realizados de maneira mais eficiente. Ele destaca a necessidade de:

- Capturar e esclarecer todas as tarefas e compromissos em uma lista confiável;
- Defina claramente o resultado desejado para cada tarefa;
- Determinar as próximas ações necessárias para seguir em direção ao resultado desejado;
- Organizar as ações em categorias relevantes, como projetos, contextos ou prioridades;
- Revisar regularmente as listas de tarefas para atualizar e ajustar conforme necessário.

É importante ressaltar que a utilização da ferramenta plano de ação é resultado de uma análise criteriosa do ambiente empresarial e de uma avaliação detalhada das capacidades e recursos internos da empresa (MELO; RIBEIRO; PRADO, 2022). A participação e o comprometimento de todos os colaboradores é fundamental para o sucesso da implementação das ações propostas (ANDRADE, 2020).

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado em 15 empresas (Quadro 1), localizadas no município de Rio Branco, Acre, Amazônia Ocidental brasileira. O procedimento metodológico foi a jornada da inovação ou jornada da produtividade do Programa Brasil Mais Produtivo do SEBRAE.

Quadro 1. Segmento dos empreendimentos

Empresas	Atividade Econômica
1	Serviços de engenharia
2	Comércio de filtros
3	Floricultura
4	Serviços especializado e construção
5	Comércio de vestuário e acessórios
6	Fabricação de artigos do vestuário
7	Corretores e agentes de seguros
8	Comércio de vestuário e acessórios
9	Fabricação de artigos do vestuário
10	Comércio varejista especializado de tecidos
11	Manutenção e reparação de motocicletas
12	Comércio de vestuário e acessórios
13	Atividades de atenção ambulatorial
14	Fabricação de artigos do vestuário
15	Comércio varejista de artigos de óptica

A jornada foi realizada por um Agente Local de Inovação (ALI) que acompanhou as empresas *in loco*, por um período de 5 meses (março a julho) em 9 etapas (Quadro 2).

Destaca-se a utilização das ferramentas Radar de inovação (que ocorre nas etapas 1 e 9) e da ferramenta Plano de Ação (que ocorre nas etapas 2,5,6,7,8,9). Segundo Silva e Meneguetti (2019), o radar de inovação permite além de avaliar o Grau de Inovação, possibilita a proposição de ações no sentido de apoiar a empresa na implementação de processos de inovação, com a finalidade de viabilizar o alcance de resultados concretos para as empresas participantes, aumentando sua competitividade no mercado, seja através do aumento de receita, redução de custos e/ou aumento de produtividade.

A ferramenta Radar de inovação é composta de perguntas abertas organizadas em 18 temas e 6 dimensões: Controle Gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG.

Quadro 2. Etapas da jornada ALI Produtividade.

Etapa	Descrição	Abordagens
Etapa 1	Apresentação da jornada; Termo de adesão; Radar da Inovação; Maturidade financeira.	Neste encontro o ALI conhece o empreendimento por meio da ferramenta Radar de inovação e o empresário conhece a metodologia.
Etapa 2	Priorização de problema; Mapeamento de soluções; Elaboração do plano de ação.	O levantamento dos gargalos e análise de soluções ocorrem neste encontro. Todas as ações que serão trabalhadas durante a jornada são organizadas na ferramenta Plano de ação.
Etapa 3	Palestra sobre produtividade e Indicadores de desempenho.	A palestra desenvolvida nesta etapa visa auxiliar os empresários na coleta de indicadores (Faturamento bruto, custos variáveis e pessoas ocupadas) que acontece na etapa 5. Também é debatido "como a empresa pode ser mais produtiva?"
Etapa 4	Oficina de prototipagem.	Oficina destinada a apoiar os empresários nas soluções dos problemas discutidos na etapa 2.
Etapa 5	Planejamento do protótipo e testagem; Plano de ação; Mensuração inicial.	Nesta etapa o empresário planeja o protótipo da solução escolhida (Etapa 2), apresenta a um grupo de clientes ou equipe interna. Neste momento também ocorre a primeira mensuração de indicadores (T0).
Etapa 6	Avaliação da testagem; Plano de implantação da solução; Plano de ação.	Após as testagens da solução e a validação do cliente ou equipe interna o empresário segue para o planejamento da implantação.
Etapa 7	Avaliação da implantação; Plano de Ação; Retrospectiva da jornada.	Nesta etapa é analisada a implantação da solução e relembra todas as etapas desenvolvidas na empresa.
Etapa 8	Evento de encerramento.	Momentos em que é reunida todas as empresas participantes e avaliados os resultados alcançados.
Etapa 9	Radar final; Mensuração final; Avaliação final; Plano de ação futuro.	3 meses após encontro 8, o ALI retorna a empresa para realizar a última coleta de indicadores (TF), esse encontro visa observar os resultados dos trabalhos realizados.

Durante a jornada da inovação do programa ALI Produtividade também se destaca a coleta de indicadores para mensurações: Faturamento bruto, custos variáveis e pessoas ocupadas. A mensuração de indicadores inicial (T0), que ocorre na etapa 5, demonstra como a empresa estava antes da chegada do projeto ALI, já a mensuração de indicadores final (TF), que ocorre na etapa 9, demonstra os resultados das atividades desenvolvidas durante a jornada.

Os indicadores para mensurações mencionadas acima, serviram de base para calcular a produtividade do empreendimento. Na ocasião aplicou-se a seguinte fórmula para se chegar ao resultado:

$$\text{Cálculo da Produtividade} = \frac{\text{Faturamento bruto} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Pessoas Ocupadas}}$$

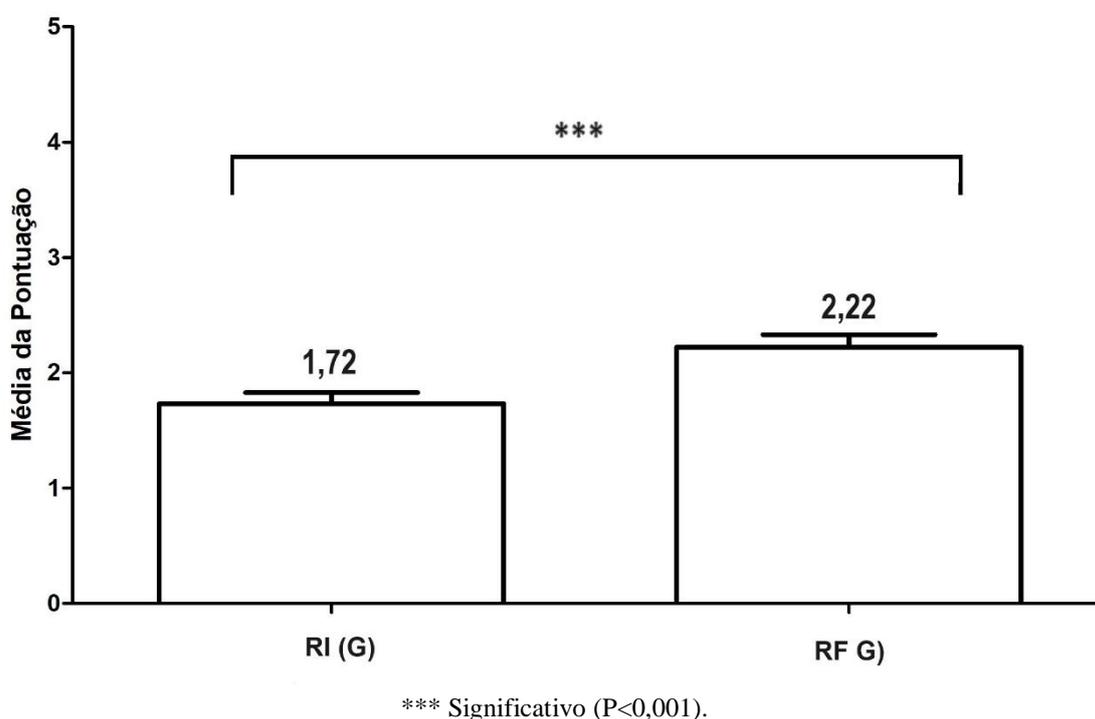
Também foi realizado uma comparação da evolução do radar de inovação e da produtividade entre as empresas que utilizaram ou não a ferramenta de apoio a inovação Plano de Ação.

Para a realização da análise estatística foi utilizado o software GraphPad Prims 8.0, onde foi aplicado o teste T de student pareado, sendo considerado significativo quando $p < 0,05$.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar todas as empresas que participaram do Programa ALI Produtividade em conjunto, os dados revelam uma média de 1,73 no Radar Inicial e de 2,22 no Radar Final. Esses números indicam uma evolução global significativa ($p < 0,001$), conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1. Comparativo do Radar Inicial (RI) com o Radar Final (RF) das empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre.



Essa evolução evidenciada é resultado de diversos fatores, como o aprimoramento do controle operacional, gestão de marketing, processos inovadores dentre outros. Um exemplo são as ações empreendidas por pequenos negócios ao longo da jornada, como o planejamento estratégico das redes sociais, alinhamento na divulgação das vitrines e a participação ativa ou criação das redes sociais. Além disso, investir em treinamento para a equipe, visando aumentar a agilidade, também se destaca como uma dessas ações simples que foram cruciais para esse resultado.

Um elemento adicional que teve um impacto significativo no avanço do radar de inovação (Figura 2) foi a participação ativa dos empresários em atividades de inovação, muitas vezes envolvendo toda a equipe. O comprometimento do empresário com essa jornada e o envolvimento de toda a equipe facilitaram a implementação de ideias que, quando postas em prática impulsionaram o radar.

A conexão entre a gestão da inovação e a administração de equipes é crucial para alcançar, melhorar e manter a consistência nos processos inovadores das empresas (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Capacitar, motivar e envolver os colaboradores é um aspecto fundamental para impulsionar a inovação nos negócios, resultando em retornos positivos (YANG; KONRAD, 2011).

Na análise por eixos temáticos ou dimensões, observou-se que todas as dimensões obtiveram avanços, com destaque para Controle Gerenciais, Gestão de Marketing e Transformação Digital que apresentaram melhorias significativa ($p < 0,05$), conforme pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1. Comparativo da evolução do radar da inovação RI para RF, por eixo do projeto ALI Produtividade nas empresas atendidas em Rio Branco, Acre.

Emp	Controle Gerenciais		Gestão das Operações		Gestão de Marketing		Práticas de Inovação		Transformação Digital		ESG	
	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF
1	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0
2	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	1,0
3	1,0	2,0	3,0	3,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0
4	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0
5	2,0	4,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	4,0	1,0	1,0
6	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0
7	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0
8	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	5,0	1,0	2,0
9	1,0	2,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0
10	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	4,0	1,0	2,0
11	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0
12	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	4,0	4,0	1,0	2,0
13	2,0	3,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	1,0	4,0	4,0	1,0	2,0
14	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0
15	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	1,0	2,0	4,0	4,0	1,0	1,0
Média	1,73	2,60	1,93	2,06	1,66	2,33	1,40	1,73	2,53	3,33	1,13	1,33
± SD	(± 0,24)	(± 0,19)	(± 0,20)	(± 0,22)	(± 0,21)	(± 0,28)	(± 0,16)	(± 0,18)	(± 0,27)	(± 0,23)	(± 0,09)	(± 0,12)
Val. de P	0,0001***		0,3343 (NS)		0,0009***		0,0552 (NS)		0,0013**		0,2711 (NS)	

Emp: Empresa; Val. de p: Valor de P; SD: Desvio Padrão; RI: Radar Inicial; RF: Radar Final; NS: Não significativo; ** significativo $p < 0,01$; *** significativo $p < 0,001$

Ações como controle interno, gestão dos indicadores financeiros, de qualidade, produtividade e desempenho foram fundamentais para o avanço na dimensão dos controles gerenciais. É importante ressaltar que todas as empresas melhoraram ou no mínimo mantiveram os resultados do Radar Final (RF) em relação ao Radar Inicial (RI) (Tabela 2). Esses resultados refletem um esforço coletivo, já que durante a jornada, todas as empresas participaram de consultorias financeiras fornecidas pelo

SEBRAE, que teve como objetivo melhorar a gestão interna dos indicadores e incentivar os envolvidos a acompanhar os resultados, utilizando-os como base para a tomada de decisões.

As dimensões de gestão de marketing e transformação digital seguem uma trajetória conjunta na busca por resultados semelhantes: tornar o produto/serviços visível ao cliente e utilizar ferramentas digitais para esse propósito, além de monitorar e gerenciar as vendas. Vale destacar que diversas empresas começaram ou retomaram o uso de sistemas de gestão como suporte e adotaram ferramentas de controle. Um exemplo são as empresas 3, 4 e 9 (Quadro 1), que iniciaram o uso da ferramenta Trello durante a jornada.

Segundo Junior, Schroeder e Dolci (2019), o Sistema Trello é conhecido por ser uma plataforma de gestão de tarefas baseada em listas, permitindo adaptações de acordo com as necessidades de cada usuário. Além disso, eles mencionam que esse sistema é acessível via navegador, dispensando instalações nos computadores, funcionando inteiramente no ambiente web. Sua interface é amigável para trabalhos em equipe, oferecendo três recursos principais: quadros, listas e cartões.

Outro elemento que impulsionou os resultados positivos foi o fato de muitas empresas terem adotado o uso da internet para vendas, seja para promoção ou como um novo canal de comercialização (E-commerce). Vale mencionar a empresa 7, que durante a jornada concentrou esforços no uso do Instagram como ferramenta de vendas. A empresa criou um catálogo na plataforma, alinhou o design e planejou ações para destacar os benefícios de contratar o serviço.

Individualmente as empresas que apresentaram maior evolução no radar de inovação foram as empresas 5 (Figura 2) e 3 (Figura 3), com respectivamente 88,0% e 55,3% de melhora (Tabela 2).



Figura 1. Radar de Inovação da empresa 5.



Figura 3. Radar de Inovação da empresa 3.

Já as empresas que apresentaram os melhores resultados no cálculo da produtividade foram 6 e 14 com respectivamente 548,96% e 148,75% de melhora (Tabela 2).

Tabela 2. Análise individual da evolução do Radar de Inovação e Cálculo da Produtividade, nas empresas atendidas no município de Rio Branco, Acre.

Emp	Radar de Inovação				Cálculo da Produtividade			
	RI	RF	MP	PM	T0	TF	M. Produt	PM
1	1,00	1,50	0,5	50,0%	R\$ 3.258,30	R\$ 3.124,90	R\$ -133,40	- 4,10%
2	1,83	2,33	0,5	27,3%	R\$ 6.744,88	R\$ 13.178,50	R\$ 6.433,62	95,39%
3	1,50	2,33	0,8	55,3%	R\$ 3.281,90	R\$ 5.642,50	R\$ 2.360,60	71,93%
4	1,50	1,83	0,3	22,0%	R\$ 10.850,00	R\$ 9.310,00	R\$ -1.540,00	-14,19%
5	1,33	2,50	1,1	88,0%	R\$ 3.345,01	R\$ 4.287,20	R\$ 942,19	28,17%
6	1,33	2,00	0,6	50,0%	R\$ 555,49	R\$ 3.604,90	R\$ 3.049,41	548,96%
7	1,66	1,83	0,1	10,2%	R\$ 10.532,95	R\$ 12.581,10	R\$ 2.048,15	19,45%
8	2,33	3,33	1,0	43,0%	R\$ - 2.247,50	R\$ 1.740,20	R\$ 3.987,70	-77,43%
9	1,50	2,00	0,5	33,3%	R\$ 5.516,41	R\$ 7.354,20	R\$ 1.837,79	33,31%
10	2,83	3,33	0,5	17,6%	R\$ -8.103,33	R\$ -3.156,10	R\$ 4.947,23	-61,05%
11	1,50	1,66	0,1	10,6%	R\$ 3.425,70	R\$ 5.724,10	R\$ 2.298,40	67,09%
12	2,00	2,00	0,0	0%	R\$ 3.935,00	R\$ 4.310,00	R\$ 375,00	9,53%
13	2,00	2,50	0,5	25,0%	R\$ 26.960,22	R\$ 23.143,70	R\$ -3.816,52	-14,16%
14	1,16	1,33	0,1	14,6%	R\$ 1.600,00	R\$ 3.980,00	R\$ 2.380,00	148,75%
15	2,50	2,83	0,3	13,2%	R\$ 8.400,67	R\$ 7.353,00	R\$ -1.047,67	-12,47%

É importante destacar que o radar avalia aspectos particulares, como estratégias de marketing, presença online, interação com os clientes, definição de preços, gestão de equipes e outros elementos. Ambas as empresas 3 e 5 utilizaram o radar como orientação ao longo de sua trajetória no programa. Conseqüentemente, os desafios discutidos no encontro 2 estavam intimamente relacionados ao radar de inovação.

A empresa 5, que atua no setor de comércio de vestuário e acessórios, deu início à jornada na inovação há apenas alguns meses da sua abertura. A empresa utilizou o programa para trabalhar e aprimorar todos os aspectos do negócio: melhorou o relacionamento com os clientes, experimentou e implementou vendas por meio das redes sociais, estabeleceu serviços de entrega e realizou estudos e capacitações voltadas para a precificação. Todas essas atividades mencionadas contribuíram para o avanço. Vale ressaltar que a produtividade da empresa também registrou um aumento de 28,17% (Tabela 3).

A empresa 3, especializada em serviços de floricultura no estado há muitos anos, enfrentava desafios significativos devido à base tradicional em que operava. Durante essa jornada, a empresa se concentrou em reinventar seus serviços, especialmente a gestão da equipe. Houve um esforço para alinhar o time, definir atribuições claras, aprimorar os processos operacionais (como a montagem de arranjos florais e redução de desperdícios) e proporcionar treinamento para melhorar o atendimento aos clientes.

De acordo com Oliveira e Guimarães (2008), pessoas com grande desejo de realização tendem a se dedicar mais a tarefas desafiadoras que envolvem riscos moderados. Os autores também destacam que o comportamento empreendedor traz consigo a motivação para a realização, um estilo de liderança particular, a capacidade de identificar e avaliar oportunidades, a iniciativa, a disposição para assumir riscos moderados, lidar em ambientes de incerteza e possuir a capacidade de inovação.

Ao considerar a progressão do cálculo de produtividade, é notável que as empresas 6 e 14 se sobressaíram, especialmente devido ao crescimento significativo em seu faturamento e/ou redução dos custos. Esses resultados são notáveis porque ambas as empresas aprimoraram seus processos de vendas e, principalmente, reduziram os custos operacionais. Tanto a empresa 6 quanto a 14 testaram e implementaram estratégias de divulgação para suas peças de roupa, além de realizarem estudos internos e revisões nas compras visando a redução de custos.

Conforme Carvalho; Reis; Cavalcante (2011), as empresas precisam buscar a inovação para elevar seu desempenho e alcançar vantagens competitivas. A inovação pode resultar na redução de custos, melhorando a eficiência de seus processos produtivos e gerenciais.

Ao analisar todas as empresas participantes do programa e aquelas que se destacaram, observa-se que o planejamento estratégico emerge como um diferencial nos resultados alcançados. Durante

essa jornada, todas as empresas foram introduzidas à ferramenta do plano de ação. A ideia por trás dessa ferramenta é controlar e gerenciar as tarefas. O plano de ação é uma ajuda visível para as empresas na gestão das atividades. Por exemplo, na ação "Criar redes sociais", a empresa pode utilizar esse plano para organizar quem será responsável pela ação, quando será realizada, como será executada, prazos e outros aspectos relevantes.

O SEBRAE, por meio do programa ALI Produtividade, oferece o acesso à ferramenta Plano de Ação (em formato de banner físico) para todas as empresas participantes (Figura 4). Por ser uma ferramenta recente, as empresas compreendem o propósito desse recurso e avaliam sua aplicação. É importante ressaltar a existência de ferramentas digitais que servem ao mesmo propósito, como o Trello, por exemplo (Figura 5).

ETAPA 7 - PLANO DE AÇÃO							
TEMA	AÇÃO	TIPO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	FORMA DE VIABILIZAR	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	STATUS

Figura 4. Banner do Plano de Ação (SEBRAE).

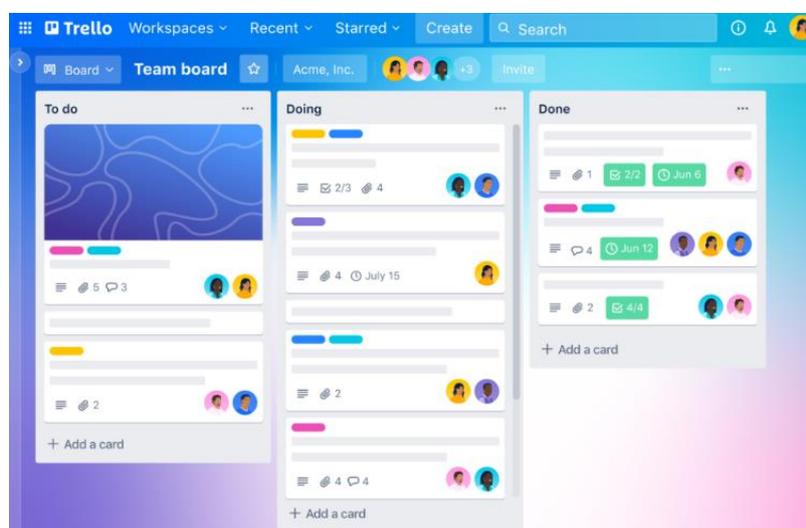


Figura 5. Ferramenta Digital Trello.

Fonte: <https://trello.com/pt-BR>

Entre as empresas que apresentaram os melhores resultados, as empresas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 14 adotaram e continuam utilizando ferramentas para gerenciar suas tarefas durante a jornada. As empresas 5, 8 e 9 fizeram uso do banner do Plano de Ação disponibilizado pelo SEBRAE para gerenciar suas atividades. Enquanto isso, as empresas 3, 4, 6, 7 e 14 optaram por utilizar a ferramenta digital Trello. Ao analisar os dados da tabela 2, fica evidente que as empresas que ativamente adotaram o plano de ação obtiveram resultados mais expressivos.

A flexibilidade da ferramenta oferece suporte em todos os âmbitos e tarefas da empresa, permitindo o acompanhamento de qualquer tipo de ação, independentemente se é de curto, médio ou longo prazo, ou de qualquer nível de complexidade. A empresa 9 apreciou tanto a ferramenta que optou por implementar um banner físico de plano de ação para gerenciar tanto a equipe de produção quanto a de vendas, permitindo que todos os colaboradores acompanhem as tarefas específicas de cada setor (Figura 6).



Figura 6. Empresa 9 (Malharia)

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A análise da evolução do Radar de Inovação e do Cálculo da Produtividade nas empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre, revelou insights valiosos sobre a influência da ferramenta de plano de ação seja ela digital ou física. No geral, observou-se que a maioria das empresas registrou avanços significativos tanto no radar de inovação quanto no cálculo de produtividade, sendo que boa parte desse progresso foi alcançada por meio de ações simples.

É importante ressaltar que todas as atividades podem ser monitoradas e administradas por meio do plano de ação, demonstrando que empresas que adotaram e mantêm o uso do plano de ação, seja

físico ou digital, alcançaram resultados superiores. Além disso, conclui-se que a implementação da ferramenta de plano de ação nos processos internos influencia diretamente o radar de inovação por meio das dimensões de controle gerencial, transformação digital e práticas de inovação.

A contribuição do SEBRAE é notável, especialmente por meio das atividades de inovação conduzidas pelos ALIs, evidenciando de maneira efetiva o método que impacta positivamente na melhoria da inovação e no cálculo da produtividade. É notório que a ferramenta de plano de ação desempenha um papel crucial nesse processo de inovação. Nesse sentido, sugere-se aos empresários participantes do programa Brasil Mais a adoção e implementação efetiva de ferramentas de gestão de tarefas, visando criar ações que resultem em avanços significativos.

4. REFERÊNCIAS

ALLEN, D. **A arte de fazer acontecer: O método GTD - Getting Things Done: Estratégias para aumentar a produtividade e reduzir o estresse.** 1º edição, Editora Sextante, 2015.

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte: Estudo em uma Empresa de Medicina Laboratorial em Serrinha-BA. **Revista Gestão e Sustentabilidade**, v.2, n.1, p. 38-56, 2020.

ANDRADE, I. R. S. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico.** Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020.

BEZERRA, M. V. L. **Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação – ALI.** (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade de Brasília - Brasília, 2019.

BRASIL. **Brasil Mais.** disponível em <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/brasilmais#fase1>>, acesso em 10/12/2023.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação.** Curitiba: Aymar, 2011.

FELDMANN, A. E.; MERKE, F.; STUENKEL, O. Argentina, Brazil and Chile and democracy defence in Latin America: principled calculation. **International Affairs**, v.95, n.2, p.447-467, 2019.

GROSELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.

GUIO, E. **Planejamento Estratégico: O Que É E Como Fazer Para Sua Empresa?** Disponível em <<https://blog.esferaenergia.com.br/gestao-empresarial/planejamento-estrategico>>, acesso em: 12/12/2023.

JUNIOR, E. F. Z. P.; SCHROEDER, E. A.; DOLCI, D. B. Limitações digitais, causas e consequências na efetividade do uso do site Trello no planejamento estratégico de uma secretaria de educação a distância de uma Universidade Federal. **Revista de Educação a Distância**, v.6, n.1, p. 69-85, 2019.

PROCENGE. **A tomada de decisão baseada no planejamento estratégico e resultados de longo prazo**. Disponível em <<https://procenge.com.br/blog/tomada-de-decisao-planejamento-estrategico/>>, acesso em 12/12/2023.

MELO, G. C. F.; RIBEIRO, M. L.; PRADO, R. M. S. **Planejamento estratégico para recursos humanos na Empresa Casa Fácil Ltda- rede da construção**. Relatório do projeto interdisciplinar e extensionista III, Aparecida de Goiânia, 2022.

MOREIRA, M. M. A C.; et al. Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interações. **5º SIPGEN**, São Carlos, SP, 2021.

OLIVEIRA, D. C.; GUIMARÃES, L. O. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/Sebrae em questão. **E&G**, v.6, n.13, p.1-21, 2008.

PACHECO, R. G.; MENDONÇA, E. F. Educação, sociedade e trabalho: abordagem sociológica da educação. **Rede e-tec**, 2012.

PEDRA, D. **O que é gestão estratégica empresarial e sua importância**. Disponível em <<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/gestao-estrategica-nas-empresas/>>, acesso em 26/10/2022.

SEBRAE. **Estratégico – Sebrae 2023**. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia>, acesso em: 10/12/2023.

SEBRAE. **Manual do Orientador Agentes Locais de Inovação**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia da metodologia e ferramentas**. Unidade de inovação UI, Brasília, DF, 2020.

SILVA, T. F.; GERÔNIMO, M. S.; ABREU, A. V.; FAZZA, M. A.; JUNIOR, J. R.; MONTEIRO, E. F. O método design thinking em ambientes colaborativos para aprimorar o desempenho da produção. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v.21, p.87-102, 2017.

SILVA, V.; MENEGUETTI, D. U. O. **Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado do Acre, Amazônia Ocidental**. Atena Editora, 2019.

TILLMANN, C. A. C. **Modelo de Sistema Integrado de Gestão da Qualidade para a Implantação nas Unidades de Beneficiamento de Sementes**. In: Trabalho de Pós Graduação - Universidade Federal de Pelotas, Anais eletrônicos Pelotas, 2006.

TORRES, V. **Tipos de empresa: Conheça todos os tipos para abrir no Brasil**. Disponível em <<https://encurtador.com.br/fjJMV>>, acesso em 10/12/2023.

UCEFF. **Estratégia organizacional: conheça a importância e como criar uma**. Disponível em <<https://blog.uceff.edu.br/estrategia-organizacional-conheca-a-importancia-e-como-criar-uma/>>, acesso em 10/12/2023.

YANG, Y.; KONRAD, A. Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. **Journal of Organizational Behavior**, v.32, n.8, p.1062-1083, 2011.

CAPÍTULO 4

AVALIAÇÃO DO RADAR DE INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS DE RIO BRANCO, ACRE

Autor: Katiele Siqueira Maia¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Engenheira Civil, ALI Produtividade, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

Inovação é um produto ou processo novo ou melhorado que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores e entender a importância da inovação é o primeiro passo para o sucesso das empresas, podendo gerar uma maior produtividade. O presente estudo teve como objetivo avaliar a evolução do Radar de Inovação e Cálculo da Produtividade em empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre e realizar uma comparação entre as empresas do ramo de serviços e comércios. O procedimento metodológico utilizado foi a jornada da produtividade do Programa Brasil Mais Produtivo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Constatou-se que de uma forma geral e agrupadas pelos seguimentos serviços e comércio, as empresas participantes não tiveram uma evolução significativa. Dentro dos eixos temáticos, o controle gerenciais teve uma melhora significativa, assim como também foi observado no radar de inovação das empresas 1, 6 e 7 e na produtividade das empresas 3 e 13.

Palavras-chave: Produtividade, Inovação e Empresas

1. INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre sucesso de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) apontam como aliada fundamental a inovação, visto que adotar essa práticas aumenta as chances de a empresa se tornar inovadora de forma sistemática e contínua (CARVALHO, 2011) e conseqüentemente ser uma empresa de sucesso.

Mas o que é de fato o ato de inovar? Conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou uma combinação destes) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a usuários potenciais (produto) ou trazido para uso pela unidade (processo) (OECD, 2018).

Sem o conhecimento e o apoio necessários, o empreendedor podem acabar caindo nas armadilhas que aparecem pelo caminho. Sendo assim, o empreendedor precisa de orientações para

levar o conceito adiante, planejar, analisar detalhes, verificar fatores de risco e de capital que estaria exposto (ESCOBAR, 2019). Presente em todos os estados do Brasil, com corpo técnico de mais de cinco mil colaboradores e cerca de oitocentos consultores e instrutores credenciados, o do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) se tornou um dos principais pilares para auxiliar as empresas no processo de posicionamento, análise e sobrevivência no mercado (SEBRAE, 2023).

Para impulsionar a cultura de inovação o SEBRAE desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que visa disponibilizar assessoria especializada e gratuita às MPEs para o desenvolvimento de inovações em produtos e processos, tornando as empresas dinâmicas e competitivas no mercado, por meio de bolsistas selecionados e capacitados pelo SEBRAE (SEBRAE, 2015). O objetivo do projeto ALI é ajudar MPEs a inovarem em seus produtos, serviços e processos, através da inclusão de práticas sustentáveis e tecnológicas em suas atividades diárias, contribuindo para o desenvolvimento e construção de negócios mais fortes e lucrativos (CALDAS, 2022).

O Programa ALI Produtividade busca impulsionar a inovação nas empresas, com o objetivo de reduzir os custos e/ou aumentar o faturamento dos negócios, atuando diretamente nas empresas para implantar ferramentas ágeis com foco na inovação, além de desenvolverem uma avaliação final para mensurar os resultados para os clientes (SEBRAE, 2023).

O presente estudo teve como objetivo avaliar a evolução do Radar de Inovação e Cálculo da Produtividade em empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre e realizar uma comparação entre as empresas do ramo de serviços e comércios.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DE LITERATURA OU REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1. A importância da inovação para aumentar a produtividade

Entender a importância da inovação é o primeiro passo para o sucesso das empresas, o que pode garantir que a competitividade, o interesse do público-alvo e a projeção de futuro dos negócios sejam características contínuas dentro de uma organização (NONATO, 2023).

A produtividade está diretamente ligada à performance da empresa; ser produtivo é controlar a gestão do tempo e otimizar a relação das operações diárias de trabalho conforme as prioridades e prazos estabelecidos no planejamento (SANTO DIGITAL, 2023). Nonato (2003) afirma que a produtividade

também pode ser entendida como um ato que faz com que as organizações modifiquem seus produtos e processos internos para se adaptar ao comportamento do consumidor ou à competitividade das outras companhias.

A inovação frequentemente ela se concentra em melhorar o que já existe e superar desafios nas empresas, por exemplo, fluxo de trabalho da organização, processo de produção ou de vendas, essa inovação pode levar a grandes melhorias no desempenho e na eficiência dos negócios (SANTO DIGITAL, 2023). Nonato (2023) esclarece que a necessidade da inovação não é apenas um acontecimento ou iniciativa, mas técnicas que precisam ser exploradas de acordo com as necessidades do negócio.

O BRQ (2023) classifica sete vantagens conquistadas pelas empresas que tem a prática de inovação como atividade do seu dia a dia, sendo elas: otimização de recursos, eficiência no atendimento, maior lucratividade, mudança de cultura, agilidade nos processos internos e melhoria contínua.

Para o Sebrae (2022) os benefícios relacionados à produtividade proporcionados pela inovação são:

- Aumenta a eficiência, pois encontra maneiras de remover gargalos e de reduzir erros.
- Melhora a qualidade, buscando sempre oferecer um produto ou serviço melhor.
- Permite agilidade, na medida em que reduz o tempo de operação, fazendo a transição de processos manuais para digitais.
- Reduz custos, já que encontra falhas, e consegue diminuir ou eliminar o desperdício e otimizar o tempo da equipe.
- Aperfeiçoa as tomadas de decisão, utilizando a análise de dados para torná-las mais assertivas.
- Desenvolve autonomia, pois, com menor envolvimento em funções operacionais, há mais tempo para atuar em funções estratégicas. (SEBRAE, 2022).

Além de vantagens, o BRQ (2023) determina três práticas como fundamentais para reforçar a gestão da inovação dentro dos negócios. A iniciar pela determinação de padrões para criação de inovações; definir quais são as necessidades da sua empresa; e estabelecer um fluxo de trabalho mais eficiente.

Dessa forma é possível concluir que é fácil perceber a importância da inovação, baseando-se tanto em dados de mercado quanto em *cases* de sua utilização (NONATO, 2023). Esse mesmo autor alerta que, se as empresas não olharem para essas informações, terão dificuldade para manter as suas posições em mercados competitivos.

2.1.2. Inovação e produtividade no ramo de serviços

Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa, ou de um bem pertencente a algum agente econômico, que, mediante solicitação da pessoa ou da unidade econômica detentora do bem, resulta da atividade de outro agente econômico (HILL, 1977).

A inovação de serviços é um dos diversos tipos de inovação que existem. Se inovar é a capacidade de oferecer aos clientes soluções ainda mais eficientes e satisfatórias que as anteriores de fato a inovação podem ser aplicadas a todos os ramos (OMIE, 2022).

Carvalho (2011) afirma que em qualquer negócio, as inovações podem e devem ser incentivadas para acontecer não só em produtos, mas também em serviços, comunicação, processos e modelos de negócio.

Empresas de serviços também precisam inovar. Serviço inovador é aquele que proporciona ao cliente uma experiência única que o satisfaz e o faz sentir vontade de buscar a empresa novamente. Como serviços são mais facilmente “imitados” do que produtos, o serviço inovador precisa ter componentes (parcerias, forma de atender, velocidade de atendimento, tratamento, etc.) diferenciados para dificultar a imitação pela concorrência (CARVALHO, 2011).

O estudo realizado pelos autores Galinari e Junior (2014) para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) apresenta as principais diferenças de inovação para indústrias e serviços, sendo que

pesquisas quantitativas evidenciam que os serviços inovam em escala inferior à observada na indústria e que suas inovações são, principalmente, não tecnológicas. (...) Outra diferença marcante do processo inovativo dos serviços, (...), está no fato de que depende menos de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) formal e mais da aquisição de conhecimento por meio da colaboração com outras firmas ou instituições, da compra de equipamentos, softwares, propriedade intelectual etc.

Omie (2022) classifica cinco benefícios facilmente perceptíveis com a adoção de práticas de inovação em empresas de serviços, sendo eles fidelização de clientes, altos níveis de satisfação de compra, aumento da clientela, mais valor agregado aos produtos ou serviços e liderança no mercado.

2.1.3. Inovação e produtividade no ramo de comércio

Se tratando do setor de comércio, Bastos (2014) afirma que a inovação deve ser a companheira diária do empreendedor, para que assim as necessidades dos clientes (que constantemente mudam) sejam sanadas.

Inovar no varejo é um exercício de percepção constante. É uma ligação sem fim nos desejos e necessidades dos clientes. As antenas do varejista e de sua equipe devem perscrutar o ambiente na busca desses sinais, os quais nem sempre são claros e poucas vezes verbalizados pelos clientes. É mais um exercício de empatia que qualquer outra coisa: se eu fosse o meu cliente, o que gostaria de ter? O que me seria relevante? As alternativas para inovação aparecerão (BASTOS, 2014).

Araújo (2017) aponta a prosperidade esperada para a inovação no comércio, uma vez que o consumidor não busca mais somente um produto, mas sim uma experiência.

Para esta área, existem várias maneiras de inovar. A mais clara é a “maneira como o varejista articula o conjunto composto por linha de mercadorias, visual *merchandising*, perfil e treinamento de equipe, precificação, mensagem e tipo de propaganda e, inclusive, local em que instala sua loja” (MORGADO, 2008).

Maurício Morgado (2008) disserta sobre a necessidade do comércio acompanhar os desejos do consumidor; para tal a inovação se faz fundamental, como diz em sua obra:

Inovar no varejo é um exercício de percepção constante. É uma ligação sem fim nos desejos e necessidades dos clientes. As antenas do varejista e de sua equipe devem perscrutar o ambiente na busca desses sinais, os quais nem sempre são claros e poucas vezes verbalizados pelos clientes. É mais um exercício de empatia que qualquer outra coisa: se eu fosse o meu cliente, o que gostaria de ter? O que me seria relevante? As alternativas para inovação aparecerão.

Orientec (2020) reforça o impulso da indústria 4.0 para a adesão do mercado à inovação, melhorando a experiência do público. O blog aponta que a incorporar a inovação no “ambiente de trabalho requer treinamentos específicos aos gestores, colaboradores e uma liderança capaz de engajar todo o time a tirar proveito das vantagens” oferecidas pela prática.

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi realizado em 14 empresas (Quadro 1), localizadas no município de Rio Branco, Acre, Amazônia Ocidental brasileira.

O procedimento metodológico utilizado foi a jornada da produtividade do Programa Brasil Mais Produtivo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conforme consta no quadro 2.

Quadro 1. Perfil das empresas participantes do estudo.

Empresa	Segmento	Principais produtos/serviços
1	Serviço	Consultorias em gestão empresarial
2	Comércio	Pratos e comidas peruanas
3	Serviço	Aluguel de espaços de coworking
4	Serviço	Serviços de odontologia
5	Serviço	Representação do programa Domínio Sistemas
6	Serviço	Execução de projetos de engenharia civil
7	Serviço	Serviços de contabilidade
8	Serviço	Aluguel de salão para eventos e festas
9	Comércio	Cosméticos e derivados em geral
10	Comércio	Chaves, controles e carimbos
11	Comércio	Fraldas e absorventes ecológicos
12	Comércio	Auto peças
13	Serviço	Serviços como cabelereiro, manicure e maquiadora
14	Comércio	Banners, outdoors, placas, livros, apostilas e etc.

Quadro 2. Etapas da jornada ALI Produtividade.

Etapas	Descrição	Atividades Realizadas
Etapa 0	Conhecendo a jornada	Sensibilização para adesão ao programa através da apresentação de toda a jornada do ALI
Etapa 1	Iniciando a jornada	Aplicação do radar de inovação inicial e apresentação pelos empresários da empresa
Etapa 2	Mapeando desafios e soluções	Priorização dos problemas (escolha do problema principal), início do desenvolvimento do plano de ação com as soluções para os problemas citados e não priorizados.
Etapa 3	Conhecendo os indicadores	Palestra coletiva para desenvolvimento dos conceitos dos indicadores a serem coletados no encontro 5
Etapa 4	Conhecendo formas de testagem	Oficina de prototipagem de soluções para aprendizado da metodologia de inovação
Etapa 5	Criando e testando o protótipo	Montagem do protótipo para testagem da solução do problema escolhido na etapa 02 e coleta dos dados para cálculo da produtividade inicial (t0) e atualização do plano de ação
Etapa 6	Planejando a implantação	Avaliação da execução da testagem do protótipo, planejamento da implantação da solução e atualização do plano de ação
Etapa 7	Avaliando a implantação	Análise da implementação da solução e atualização do plano de ação.
Etapa 8	Finalizando a jornada	Encontro coletivo com a retrospectiva de todo o ciclo e demonstrativos de cases de sucesso
Etapa 9	Medindo os resultados	Retorno 3 meses após a etapa 8, para coleta da produtividade final (tf), aplicação do radar de inovação final e atualização do plano de ação

Nas etapas 1 e 9, o agente faz uso da ferramenta denominada Radar de Inovação, para visualizar a evolução das empresas em seis dimensões: controles gerenciais, gestão de operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG.

Um outro parâmetro também importante para a pesquisa, foi coletado nos encontros 5 e 9, do qual se denomina mensuração da produtividade inicial (T0) e final (TF), sendo este último, coletado três meses após a finalização da etapa 8 e encerramento do ciclo de atendimentos constantes.

Para chegar ao valor da produtividade inicial é considerado o faturamento bruto, os custos variáveis e as pessoas ocupadas e calculado através da fórmula abaixo, os dados são de um mês de referência, que no caso do estudo em questão foi o mês de março de 2023. Já para a final considera-se os mesmos elementos só que com o mês de referência de setembro de 2023.

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Faturamento bruto} - \text{Custos variáveis}}{\text{Pessoas ocupadas}}$$

Para a realização da análise estatística foi utilizado o software GraphPad Prims 8.0, onde foi aplicado o teste T de student pareado, sendo considerado significativo quando $p < 0,05$.

2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar todas as empresas juntas, foi possível observar uma média do Radar Inicial de 2,44 e do Final de 2,54, mostrando uma melhora, porém sem significância estatística ($p > 0,05$) (Figura 1).

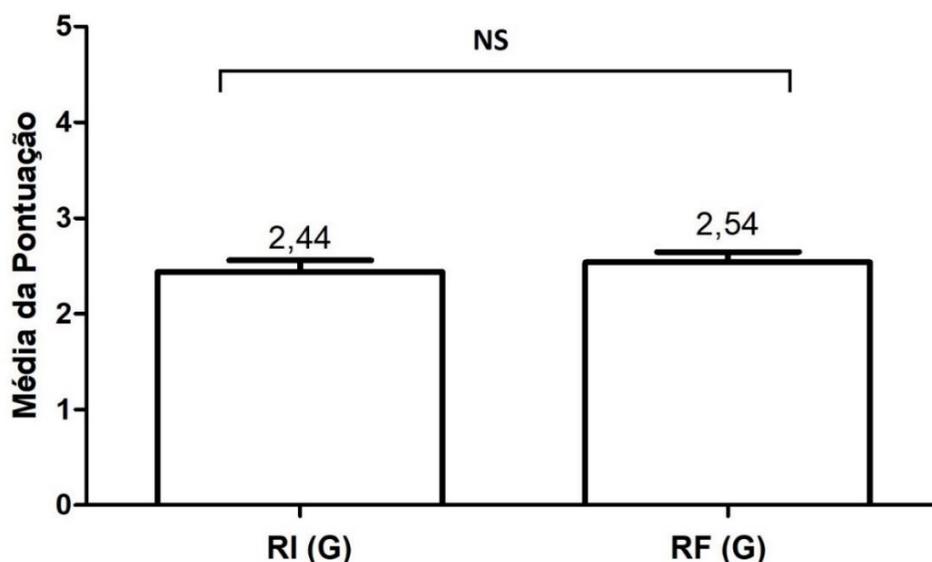


Figura 1. Comparativo do Radar Inicial (RI) com o Radar Final (RF) das empresas atendidas pelo Projeto ALI Produtividade em Rio Branco, Acre.
NS: Não significativo

Dentro da metodologia ALI, é viável abordar todos os pilares do radar de inovação, os quais se complementam. Entretanto, desde o primeiro encontro, os empresários destacaram suas principais dificuldades: controle financeiro ineficiente, baixa retenção de clientes, ausência de estratégias pós-venda, desorganização nas operações, dificuldade na comunicação interna e falta de treinamento na equipe de vendas, entre outros pontos.

Nos atendimentos, foi evidente que muitas das empresas prospectadas não possuíam a maturidade necessária, mantendo uma abordagem tradicional. Além disso, houve pouca receptividade para as mudanças propostas, justificada pela escassez de tempo, acúmulo de tarefas e falta de integração da equipe na jornada proposta, ou pela centralização excessiva das decisões no empresário. Esses elementos contribuíram para que as empresas acompanhadas não alcançassem os resultados esperados em todos os aspectos durante o programa.

A relação da centralidade da empresa no empresário é considerada negativa. Lima e Imoniana (2008) afirmam que na administração de micro, pequenas e médias empresas, geralmente o poder de decisão concentra-se no proprietário, que carrega consigo a total responsabilidade pelo êxito ou fracasso do empreendimento, o que pode sobrecarregar o empresário.

Com objetivo de atuar nas dificuldades apontadas foram aplicadas as ferramentas propostas pelo Guia Metodológico ALI (2023) como por exemplo plano de ação, que pontuavam atividades a serem desenvolvidas entre um encontro e outro com responsáveis pré-estabelecidos. Além disso dentro do plano de ação as empresas também foram encaminhadas para consultorias com especialistas nas áreas que tinham maior dificuldade como: marketing, precificação de produtos, gestão de pessoas e controle de contas a pagar e a receber.

Uma ação concreta para enfrentar as dificuldades de comunicação interna foi implementada na Empresa 04. Composta por três gestores, foi solicitado que cada um definisse suas funções e responsabilidades. Essa atividade simples resultou em uma estruturação mais clara dos controles e definição precisa das atribuições de cada sócio. Isso permitiu que houvesse um acompanhamento mútuo, onde cada um pode cobrar as ações acordadas do outro.

Quando foram analisados separadamente os segmentos empresas serviços e comércio, também se constatou que não ocorreu uma melhora significativa ($p > 0,05$) (Tabela 1).

Essa não evolução também pode ter ligação com o período da realização da pesquisa, que ocorreu de março de 2023 a julho de 2023, que além de ser um período pós pandêmico, a capital acreana também sofria com fortes enchentes, sendo a terceira maior de toda a história do estado (G1, 2023), os empreendedores estavam passando por dificuldades para sobreviver em meio à crise, fator esse que influenciou ativamente nos resultados das ações e melhorias propostas.

Tabela 1. Comparativo da evolução do radar da inovação R1 para RF, por tipo de atividade (serviço e comércio) do projeto ALI Produtividade nas empresas atendidas na regional do Baixo Acre.

Empresas	RI ±(SD)	RF ±(SD)	Valor de p
Empresas 1,3,4,5,6,7,8 e 13 (Serviços)	2,62 (± 0,16)	2,77 (± 0,15)	0,2905 (NS)
Empresas 2,9,10,11,12 e 14 (Comércio)	2,19 (± 0,15)	2,22 (± 0,14)	0,8447 (NS)

NS: Não significativo

De acordo com Fialho et al. (2018), num contexto de crise, é comum haver desafios que afetam a confiança do empreendedor. No entanto, tais momentos adversos também podem revelar oportunidades de inovação, seja na criação de novos produtos, serviços ou até mesmo negócios. Para alcançar sucesso empresarial, é vital que o empreendedor implemente ações gerenciais e estratégicas capazes de gerar resultados satisfatórios em seu empreendimento.

Na análise por eixos temáticos, foi observado-se que apenas o Controle Gerenciais teve uma melhora significativa ($p < 0,01$), enquanto Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG regrediram (Tabela 2).

Tabela 2. Comparativo da evolução do radar da inovação RI para RF, por eixo do projeto ALI Produtividade nas empresas atendidas em Rio Branco, Acre.

Emp	Controle Gerenciais		Gestão das Operações		Gestão de Marketing		Práticas de Inovação		Transformação Digital		ESG	
	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF	RI	RF
1	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
2	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0
3	2,0	2,0	3,0	1,0	4,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	2,0
4	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	1,0	4,0	4,0	2,0	3,0
5	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	2,0
6	1,0	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0
7	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	1,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,0
8	1,0	3,0	2,0	2,0	3,0	4,0	1,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0
9	2,0	3,0	3,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	2,0	2,0
10	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0
11	1,0	2,0	1,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0
12	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	1,0	3,0
13	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	4,0	1,0	1,0
14	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0
Média	1,50	2,29	2,36	2,43	3,07	3,00	2,43	2,36	3,14	3,07	2,14	2,07
± SD	(±0,23)	(±0,19)	(±0,29)	(±0,29)	(±0,16)	(±0,26)	(±0,27)	(±0,29)	(±0,27)	(±0,30)	(±0,25)	(±0,19)
Val. de P	0,001**		0,8069 (NS)		0,7753 (NS)		0,7202 (NS)		0,7202 (NS)		0,7929 (NS)	

Emp: Empresa; Val. de p: Valor de P; SD: Desvio Padrão; RI: Radar Inicial; RF: Radar Final; NS: Não significativo; ** significativo $p < 0,01$.

A melhoria nos controles de gestão decorreu da boa adesão a diversas soluções propostas. Isso incluiu o controle de indicadores financeiros, um tema abordado em uma consultoria oferecida pelo SEBRAE a todas as empresas participantes. Além disso, houve um trabalho específico na definição e acompanhamento de metas semanais e mensais, entre outras estratégias.

Um ponto crucial para o sucesso dessas melhorias foi o estudo do indicador de produtividade, realizado durante uma palestra coletiva na etapa 3. Durante essa sessão, os facilitadores enfatizaram a importância do controle de indicadores e como esses dados podem ser usados para embasar decisões estratégicas. Todas essas ações resultaram no êxito alcançado no aprimoramento dos controles gerenciais.

Segundo Lima e Imoniana (2008), as ferramentas de controle gerencial desempenham um papel crucial nas MPEs, ao adotá-las, as empresas usufruem dos benefícios que elas oferecem na tomada de decisões. Ainda segundo os autores, a falta de controles eficazes, por outro lado, muitas vezes decorre da falta de familiaridade com a gestão financeira e as informações disponibilizadas por essas ferramentas.

Individualmente a empresa que apresentou maior evolução no radar de inovação foi a empresa 6 (Figura 2), com 54,64%, seguida das empresas 1 (Figura 3) e 7 (Figura 4) com 25% (Tabela 3). Já as empresas que apresentaram os melhores resultados no cálculo da produtividade foram 13 e 3 com respectivamente 208,90% e 68,77% de melhora (Tabela 3).



Figura 2. Radar Inicial (RI) e Radar Final (RF) da empresa 6.

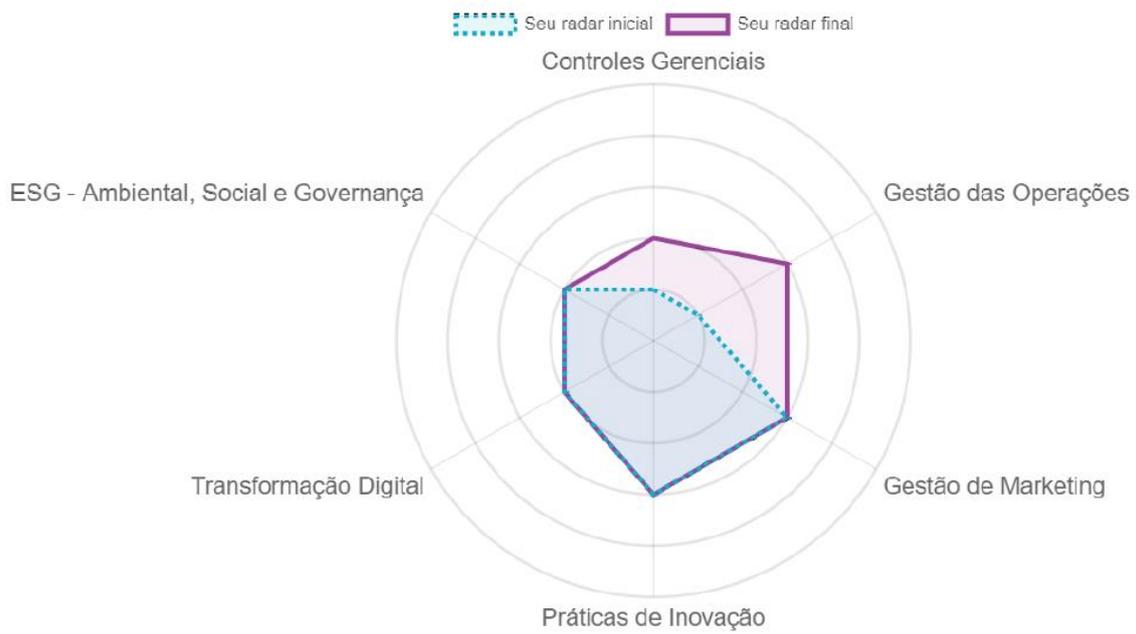


Figura 3. Radar Inicial (RI) e Radar Final (RF) da empresa 1.

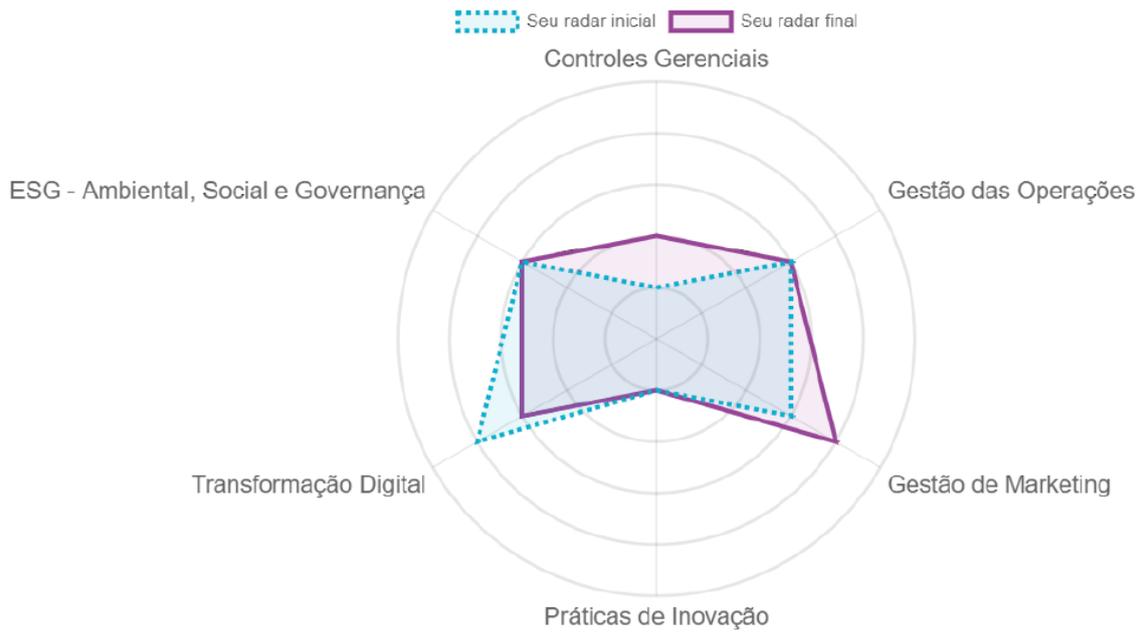


Figura 4. Radar Inicial (RI) e Radar Final (RF) da empresa 7

Tabela 3. Análise individual da evolução do Radar de Inovação e Cálculo da Produtividade, nas empresas atendidas no município de Rio Branco, Acre.

Radar de Inovação					Cálculo da Produtividade			
Emp	RI	RF	MP	PM	T0	TF	M. Product	PM
1	2,00	2,50	0,5	25,00%	R\$ 8.250,00	R\$ 8.396,00	R\$ 146,00	1,77%
2	1,83	2,00	0,17	9,29%	R\$ 2.593,71	R\$ 4.286,50	R\$ 1.692,79	65,26%
3	3,50	2,83	-0,67	-19,14%	R\$ 9.525,00	R\$ 16.075,00	R\$ 6.550,00	68,77%
4	2,67	2,83	0,16	5,99%	R\$ 2.612,26	R\$ 3.256,50	R\$ 644,24	24,66%
5	4,17	3,83	-0,34	-8,15%	R\$ 5.197,50	R\$ 3.999,60	R\$ -1.197,90	-23,05%
6	1,83	2,83	1	54,64%	R\$ 5.250,00	R\$ 1.887,50	R\$ -3.362,50	-64,05%
7	2,50	2,68	0,18	25,00%	R\$ 5.604,45	R\$ 7.518,80	R\$ 1.914,35	34,16%
8	2,18	2,50	0,32	14,68%	R\$ 2.902,10	R\$ 3.611,20	R\$ 709,10	24,43%
9	3,00	2,67	-0,33	-11,00%	R\$ 2.995,67	R\$ 700,50	R\$ -2.295,17	-76,62%
10	1,83	1,67	-0,16	-8,74	R\$ 1.188,60	R\$ 304,50	R\$ -884,10	-74,38%
11	2,16	2,67	0,51	23,61%	R\$ 293,82	R\$ 476,70	R\$ 182,88	62,24%
12	2,50	2,83	0,33	13,20%	R\$ 2.861,88	R\$ 5.272,00	R\$ 2.410,12	84,21%
13	2,17	2,17	0	0,00%	R\$ 2.367,28	R\$ 7.310,30	R\$ 4.943,02	208,80%
14	1,83	1,50	-0,33	18,03%	R\$12.500,00	R\$11.386,30	-R\$1.113,70	-8,91%

Emp: Empresa; RI: Radar Inicial; RF: Radar Final; MP: Melhora da pontuação; PM: Percentual de Melhora; T0: Produtividade inicial; TF: Produtividade final; M. Product: Melhora da produtividade.

A Empresa 6 demonstrou um comprometimento notável desde o início do programa, aderindo integralmente à metodologia proposta e conseguindo, assim, instaurar uma cultura de inovação em sua estrutura após a conclusão do programa. Esta evolução foi evidenciada em 5 dos 6 eixos do radar de inovação. Dentre as ações implementadas, os gestores passaram a monitorar os dados de faturamento e custos de forma mais consistente, iniciaram campanhas de divulgação no Instagram para buscar ativamente novos clientes, refletindo o ímpeto dos gestores em introduzir novas abordagens de trabalho no contexto em que já estão inseridos, e estabeleceram um controle mais rigoroso no consumo de insumos, visando evitar desperdícios. Essas iniciativas demonstram o engajamento efetivo da Empresa 6 na implementação de práticas inovadoras e na adaptação das operações para alcançar resultados significativos

As empresas 1 e 7 avançaram em vários eixos do radar de inovação, incluindo controle gerencial, gestão de marketing e gestão de operações. Esse progresso foi marcado pelo início do monitoramento do faturamento e dos custos, mesmo que de forma manual, utilizando planilhas. Enquanto a empresa 1 aprofundou a descrição de seus processos por meio de um mapeamento de procedimentos, facilitando a contratação de um assistente para apoiar a gestora na administração. A

empresa 7 embarcou no mundo das redes sociais com o objetivo de construir uma audiência engajada, buscando assim alcançar potenciais clientes e isso também auxiliou na evolução da empresa.

Na empresa 13, durante a participação no programa, a gestora optou por ampliar a gama de serviços oferecidos no estabelecimento, otimizando totalmente o espaço disponível. Esse aumento na produtividade também foi impulsionado pelo controle mensal do faturamento e dos custos por meio de um sistema de gestão. A empresária reconheceu a importância de manter esses dados facilmente acessíveis, um senso desenvolvido durante as etapas 2 e 5, além das consultorias oferecidas pelo programa ALI.

Quanto à empresa 3, experimentou um significativo aumento no faturamento ao alcançar um público até então não explorado. Isso foi possível através de um cronograma de postagens nas redes sociais, um protótipo desenvolvido durante o programa e implementado na empresa. O gestor relatou que o plano de implementação foi rigorosamente seguido, resultando em um aumento na produtividade da empresa.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Constatou-se que de uma forma geral e agrupadas pelos seguimentos serviços e comércio, as empresas participantes não tiveram uma evolução significativa. Dentro dos eixos temáticos, o controle gerenciais teve uma melhora significativa, assim como também foi observado no radar de inovação das empresas 1, 6 e 7 e na produtividade das empresas 3 e 13.

A participação ativa das empresas nos encontros coletivos desempenhou um papel crucial na evolução tanto do radar de inovação quanto do indicador de produtividade. Outro ponto para auxílio nessas melhorias significativas foram aqueles que compreenderam e adaptaram de maneira eficiente a metodologia após o acompanhamento pelo agente finalizar, fazendo uso frequente e de maneira eficiente das ferramentas apresentadas, como por exemplo o plano de ação.

Conclui-se então que para uma boa evolução dos índices dentro do programa ALI produtividade, é necessário um total engajamento da empresa, além da aplicação na prática das ações aprendidas com a jornada de inovação continuamente, para que assim a empresa continue em constante evolução.

O apoio do SEBRAE também é de fundamental importância para alcance de bons resultados, tendo em vista que as consultorias especializadas fornecidas durante o ciclo, surtiram efeito positivo nos parâmetros analisados. Uma boa prática seria a implementação de consultorias presenciais e

coletivas voltadas também para todos os eixos do radar de inovação, principalmente pelos mais incompreendidos pelos empresários como gestão de marketing e ESG.

4. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. **Gestão estratégica da inovação no varejo: um estudo de caso com empresários em São Paulo**. (TCC) Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília (Uniceub), Brasília, 2017.

BASTOS, L. T.; FELDMANN, P. R.; FOUTO, N. M. M. D. Inovação de varejo sustentável: e-commerce e comércio justo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.7, p.88-99, 2014.

BRQ. **A gestão da inovação e sua importância para as empresas**. Disponível em <<https://blog.brq.com/gestao-da-inovacao/>>, acesso em 18/12/2023.

ORIONTEC. **6 inovações no varejo que revolucionaram o setor após a indústria 4.0**. Disponível em: <<https://blog.oriontec.com.br/inovacoes-no-varejo/>>. Acesso em 18/12/2020.

CARVALHO, H. G. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CALDAS, A. B. **Conheça o programa Agente Local de Inovação (ALI) e saiba como ganhar bolsa de até R\$ 6.500 por mês**. Disponível em <<https://blogs.opovo.com.br/papodenegocios/2022/12/14/conheca-o-programa-agente-local-de-inovacao-ali-e-saiba-como-ganhar-bolsa-de-ate-r-6-500-por-mes/>>, acesso em 12/12/2022.

ESCOBAR, P. H. **SEBRAE: o que é e para que serve e como ele pode ajudar**. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/sebrae-o-que-e-e-para-que-serve/>>. Acesso em 30/12/2019.

FELDMANN, A. E.; MERKE, F.; STUENKEL, O. Argentina, Brazil and Chile and democracy defence in Latin America: principled calculation. **International Affairs**, v.95, n.2, p.447-467, 2019.

FIALHO, C. B. Motivação para empreender em cenário de crise econômica: um estudo com novos empreendedores. **Revista livre de sustentabilidade e empreendedorismo**, v.3, n.1, p.148-175, 2018.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JÚNIOR, J. R. Serviços: conhecimento, inovação e competitividade. **BNDES Setorial**, n.39, p.235-279, 2014.

HILL, P. On goods and services. **Review of Income and Wealth**, v.23, n.4, p.315-338, 1977.

LEBRE, V. **Cheia do Rio Acre: Vazante continua e nível reduz mais de 9 metros após atingir 3ª maior cota da história**. G1 Acre, Rio Branco. Disponível em <<https://g1.globo.com/ac/acre/noticia/2023/04/24/cheia-do-rio-acre-vazante-continua-e-nivel-reduz-mais-de-9-metros-apos-atingir-3a-maior-cota-da-historia.ghtml>>, acesso em 18/12/2023.

LIMA, A. N.; IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2, n.3, p.28-48, 2008.

MORGADO, M. Especial: Varejo - Inovação no varejo. **GV Executivo**, v.7, n.5, p.60-65, 2008.

NONATO, L. **Importância da inovação: boas práticas e benefícios**. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/importancia-da-inovacao/>>. Acesso em 18/12/2023.

OCDE. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. OECD Publishing. Luxembourg, 2018.

OMIE. **Inovação de serviços: o que é como colocar em prática?** Disponível em <[SANTO DIGITAL. **Produtividade da sua empresa: como a inovação pode ser uma aliada?** Disponível em <<https://santodigital.com.br/produtividade-da-sua-empresa-como-inovacao-pode-ser-uma-aliada/>>, acesso em 12/12/2023.](https://blog.omie.com.br/inovacao-de-servicos-o-que-e-como-colocar-em-pratica/#:~:text=Em%20termos%20te%C3%B3ricos%2C%20inovar%20%C3%A9,ou%20que%20ainda%20ir%C3%A3o%20existir>, acesso em 20/12/2022.</p></div><div data-bbox=)

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estratégia para fomento de inovação: programa ALI do Sebrae/SP**. Disponível em <<https://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/541.pdf>>, acesso em 31/12/2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia Unificado ALI produtividade: metodologia de atuação para bolsistas**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual do Orientador Agentes Locais de Inovação**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participe do Programa ALI Produtividade em Sergipe**. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se/sebraeaz/participe-do-programa-ali-produtividade-em-sergipe,81043a9462e89810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>, acesso em 30/12/2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como a inovação tecnológica gera impacto na produtividade do negócio**. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-a-inovacao-tecnologica-gera-impacto-na-produtividade-do-negocio,7c5b33c3cfce3810VgnVCM100000d70121_0aRCRD>, acesso em 18/12/2022.

CAPÍTULO 5

EFEITO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI EM RIO BRANCO, ACRE

Autor: Igor de Assis Wesem¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Analista de Sistemas, ALI Transformação Digital, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A transformação digital (TD) nas empresas é um fenômeno que redefine fundamentalmente a maneira como as organizações operam e entregam valor aos seus clientes, não sendo apenas da incorporação de novas ferramentas tecnológicas, mas também envolve uma mudança cultural e organizacional. O presente estudo teve como objetivo avaliar a evolução do faturamento, ganho de tempo mensal e economia de insumos das empresas atendidas pelo Projeto ALI Transformação Digital da cidade de Rio Branco, Acre. O procedimento metodológico adotado foi a Jornada de Transformação Digital do Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE). Constatou-se que a maioria das empresas participantes do projeto tiveram evolução do faturamento, ganho de tempo mensal e economia de insumos das empresas, mostrando a eficácia do Projeto ALI Transformação Digital.

Palavras-chave: Inovação, Otimização de tempo e Ferramenta tecnológica.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital (TD) nas empresas é um fenômeno que redefine fundamentalmente a maneira como as organizações operam e entregam valor aos seus clientes (BAPTISTA, 2021). Com a rápida evolução da tecnologia, cada vez mais empresas estão se voltando para a transformação digital a fim de manterem-se competitivas, inovadoras e relevantes em um ambiente de negócios em constante mudança (KOLESKI, 2023). Para LSPV (2023), a meta dessa transformação é modernizar as empresas, tornando-as mais competitivas e competitivas com as necessidades e expectativas dos consumidores na era digital. Costumeiramente, compreende-se como transformação digital, investimentos em inteligência artificial, análise de dados, cloud computing ou aquisição de supercomputadores (SILVA, 2018). A TD não se trata apenas da incorporação de novas ferramentas tecnológicas, mas também envolve uma mudança cultural e organizacional, que aborda liderança visionária com foco no incentivo a capacitação e aprendizagem dos colaboradores (SOUZA, 2023).

As empresas estão em busca de reimaginar seus processos internos, repensar modelos de negócios e adotar uma mentalidade mais ágil e orientada para dados (SILVA, 2019). Para algumas

pessoas, o simples fato de adquirir uma ferramenta tecnológica pode ser tratado com uma transformação digital, enquanto para outros, é considerado um procedimento inovador e revolucionário (DUARTE; TADEU; TAURION, 2018).

Visando a transformação digital a colaboração entre o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) e as Micros e Pequenas Empresas (MPES) é imprescindível para o avanço do desenvolvimento das estratégias digitais. A relação deve ser baseada na confiança dos benefícios que o processo de transformação digital pode oferecer no engrandecimento da empresa.

O SEBRAE oferece apoio no âmbito da transformação digital por meio de guias, consultores e agentes treinados para propositura de métodos de aperfeiçoamento para as empresas (RICHARDSON, 2023), sendo que desde 2008, tem buscado promover o desenvolvimento dos pequenos negócios e sua integração no cenário da inovação por meio do programa Agentes Locais de Inovação (ALI) (BEZERRA, 2019). Com a revitalização desse programa, o SEBRAE expandiu seu foco para incluir a transformação digital nessas empresas, oferecendo uma variedade de serviços e produtos, incluindo a modalidade ALI Transformação Digital, com o objetivo é dar condições favoráveis e estimular as empresas a serem mais inovadoras por meio de ferramentas tecnológicas e que gerem transformação digital nas empresas (MARTINS, 2023).

O programa Brasil Mais - Agente Local de Inovação em Transformação Digital (ALI TD) que será discutido durante o desenvolvimento deste artigo possui um procedimento metodológico produzido pelo SEBRAE, tomando como base a evolução operacional das empresas que adotam a transformação digital. Neste sentido o presente estudo teve como objetivo avaliar a evolução do faturamento, ganho de tempo mensal e economia de insumos das empresas atendidas pelo Projeto ALI Transformação Digital da cidade de Rio Branco, Acre.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

2.1.1. Transformação Digital nas MPES

O advento e a incorporação de novas tecnologias representam uma nova modalidade de transformação: a digital. A simples adoção de uma tecnologia, como a implementação de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), pode ser vista como uma iniciativa de transformação digital, para outros trata-se de um processo mais radical e evolutivo, que se desenvolve ao longo do tempo e

além disso, há ainda aqueles que associam a transformação digital aos novos modelos de negócios (TADEU; DUARTE; TAURION, 2018).

Rabelo (2020) conceitua a transformação digital nos pequenos negócios como:

Transformação digital é um processo de mudança de mentalidade nas empresas que passam a usar a tecnologia para cumprir o objetivo de se tornarem mais modernas, melhorarem os seus desempenhos, aumentarem o alcance de mercado e ampliarem os avanços tecnológicos que impactam pessoas do mundo todo.

Já Salles (2021) define a transformação digital como o emprego essencial de sistemas que automatizam atividades, gerando alterações fundamentais na maneira pela qual a empresa presta serviços ou fabrica seus produtos. Ainda segundo o autor, a transformação digital busca descrever o processo pelo qual organizações empregam tecnologias para aprimorar o desempenho de seus negócios.

2.1.1. Transformação Digital e o faturamento nas MPES

Hoje, a transformação digital tornou-se um diferencial competitivo, aquilo que faz com que um cliente possa escolher uma determinada empresa para suas transações em relação às outras que estão no mercado (SEBRAE, 2023). Reconhecer que essa tecnologia deve ser utilizada para ajudar a empresa a fazer negócios de novas e melhores maneiras. Com a implementação de tecnologias como automação de processos, inteligência artificial e análise de dados, as empresas podem agilizar suas operações, reduzir custos e aumentar a produtividade, resultando em um impacto direto no faturamento.

A transformação digital desempenha um papel fundamental na melhoria do faturamento das empresas, proporcionando uma série de oportunidades para otimização de processos e criação de novos modelos de negócios (PINTO, 2023). Com a implementação de tecnologias como automação de processos, inteligência artificial e análise de dados, as empresas conseguem agilizar suas operações, reduzir custos e aumentar a produtividade, resultando em um impacto direto no faturamento (LINKEDIN, 2023).

Com a personalização de experiências, as empresas conseguem atender às necessidades específicas dos clientes, aumentando a satisfação e a fidelidade (SPAGNUOLO, 2023). Segundo o Instituto Visa (2021), a transformação digital é compreendida como processo de transformar o modelo de negócio vigente através do uso de ferramentas digitais, acompanhando a mudança no perfil do consumidor e nos formatos de consumo de produtos e serviços. Além disso, a implementação de estratégias de marketing digital também possibilita o alcance de um público mais amplo e direcionado, criando cenários propícios para a geração de novos leads de qualidade, personalização do atendimento

ao cliente aumentando as chances de conversão, além de melhorar a experiência do cliente, o que contribui positivamente para o crescimento do faturamento (CURVELO, 2022).

A expansão do alcance de mercado é outro aspecto relevante. A presença online, impulsionada por estratégias de comércio eletrônico e presença nas redes sociais, pode permitir que as empresas atinjam novos públicos globalmente. Recentemente, os pequenos negócios no Brasil apostaram na informatização e na utilização de novas ferramentas digitais, em especial nas redes sociais, sendo constatado que 72% do segmento utiliza o WhatsApp para se comunicar com clientes e 40% possuem perfil no Facebook (SEBRAE, 2023).

A otimização do tempo por meio da transformação digital desempenha um papel crucial no ambiente empresarial contemporâneo, onde a agilidade e a eficiência são essenciais para o sucesso (FLORIANO, 2022). Ao incorporar tecnologias avançadas e automação de processos, as empresas podem reduzir significativamente o tempo gasto em tarefas rotineiras e manuais (SANTANA, 2023). Por meio de uma administração efetiva, é possível encontrar mais rendimento para que o tempo do time seja empregado de forma positiva, tornando-se mais competitivas no mercado (MITSUDA, 2023).

A transformação digital desempenha um papel fundamental na promoção da eficiência e na economia de insumos nas empresas, sendo uma boa solução tecnológica com o seu uso correto, permite um planejamento mais eficiente na economia de insumos. Dessa forma, ao adotar a transformação digital, as empresas não apenas economizam insumos preciosos, mas também contribuem para a construção de modelos de negócios mais sustentáveis e ambientalmente responsáveis (APLASTIK, 2020).

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada no total de 13 empresas de diferentes segmentos localizadas no município de Rio Branco, Acre, Amazônia ocidental brasileira (Quadro 1). Um dos critérios para as empresas participantes da pesquisa, é que elas já tenham participado anteriormente do Projeto ALI Produtividade.

O procedimento metodológico adotado foi a Jornada de Transformação Digital do SEBRAE. A pesquisa foi realizada por um Agente Local de Inovação – Transformação Digital (ALI TD) que acompanhou as empresas em oito etapas por um período de nove meses (fevereiro de 2023 a outubro de 2023). As oito etapas estão descritas no quadro 2.

Quadro 1. Perfil das empresas participantes do estudo.

Empresas	Segmento	Principais produtos/serviços
1	Alimentação	Fabricação de produtos de panificação
2	Agência de viagens	Agências de viagens
3	Gestão de pessoas	Atividades de consultoria em gestão empresarial
4	Contabilidade	Atividades de contabilidade, consultoria e auditoria contábil e tributária
5	Tecnologia da informação	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda
6	Comércio	Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal
7	Imobiliário	Intermediação na compra, venda e aluguel de imóveis
8	Transporte	Transporte rodoviário de carga
9	Comércio	Confecção de roupas íntimas
10	Comércio	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios
11	Recreação	Aluguel de equipamentos recreativos e esportivos
12	Imobiliário	Intermediação na compra, venda e aluguel de imóveis próprios
13	Comércio	Comércio varejista especializado de móveis, colchoaria e artigos de iluminação

Quadro 2. Etapas da jornada de transformação digital.

Etapas	Título da Etapa	Abordagem
0	Iniciando a jornada	Apresentação do agente e da jornada de transformação digital ao empresário de forma Individualizada; Aplicação do diagnóstico Checkup digital.
1	Mapeando os desafios	Entrevista inicial para entendimento do funcionamento da empresa; Cadastro da empresa no sistema, envio do termo de adesão e aceite pelo empresário; Devolutiva do checkup digital aplicado na etapa anterior; Aplicação da ferramenta de priorização do caso de uso.
2	Identificando a solução	Apresentação de no mínimo três soluções mapeadas pelo agente (que atendam a necessidade do caso de uso) para serem analisadas pelo empresário; Orientação sobre o reembolso do investimento para a contratação de uma solução digital.
3	Adquirindo a solução	Reunião com os potenciais solucionadores do caso de uso priorizado; Testagem das ferramentas apresentadas durante o período estipulado pelas empresas requeridas; Escolha e contratação da solução digital; Solicitação do reembolso.
4	Medindo o indicador	Mensuração do indicador Payback
5	Preparando a implantação	Preparação da empresa para implantação da solução utilizando o plano de implementação 5W2H.
6	Implementando a tecnologia	Início da utilização da solução contratada; Monitoramento da implementação e utilização da ferramenta (realizado a cada 15 dias, durante três).
7	Avaliando resultados	Realizado após três meses do início da utilização da solução contratada; Nova aplicação do checkup digital e payback; Avaliação da evolução da maturidade digital e payback; Estimular o empresário a elaborar um plano de continuidade de transformação digital.

O diagnóstico checkup digital aplicado na etapa zero, possui 48 perguntas organizadas em quatro níveis (inicial, novato, competente e avançado) e seis dimensões (tecnologias e habilidades digitais, canais de comunicação e vendas, organização e pessoas, estratégia e transformação digital, dados e análises e processos), e teve por objetivo mensurar a maturidade digital da empresa.

A ferramenta de priorização do caso de uso aplicado na etapa um, indica o grau de importância e quais desafios a empresa deve priorizar. A ferramenta foi organizada em nove blocos (gestão empresarial, digitalização do processo administrativo, digitalização do processo produtivo, monitoramento de máquinas, relacionamento com clientes, marketing digital, cálculo de preço de venda, e-commerce e gestão de pessoas). Ao final, o empresário selecionou o tema de maior necessidade de melhoria na empresa.

O investimento ao qual é especificado o reembolso na etapa dois se trata da contratação de uma ferramenta que consiga agregar valor para a empresa ou solucionar o problema priorizado na etapa um. O incentivo do SEBRAE tem um valor máximo de dois mil reais, onde o empresário deve contratar a solução com recursos próprios e depois solicitar o reembolso. Caso tal investimento ultrapasse, a diferença do valor deverá ser paga pelo contratante.

Na fase de aquisição da solução, executada na etapa três a partir da escolha da ferramenta, o empresário destina recurso para contratar o produto da empresa escolhida. Exclusivamente o empresário é o único responsável pela negociação, onde o agente local de inovar não poderá intermediar, mas apenas apoiar com dicas, na tomada de decisão.

O payback é aplicado na etapa quatro, onde teve como objetivo avaliar a taxa de retorno do investimento feito pelo empresário. O cálculo do indicador payback varia de acordo com o caso de uso priorizado pela empresa, mas no geral são perguntas que respondem o objetivo do indicador, conforme a fórmula abaixo:

$$Payback = \frac{Investimento\ Total}{(Ganho\ Anual/12 - Custo\ Anual/12)}$$

A ferramenta 5W2H especificada na etapa cinco tem por objetivo definir os passos a serem seguidos pelos colaboradores e empresário, sendo definidas as ações necessárias e deixando claro quem, como e quando será implementado a ferramenta contratada.

De acordo com o caso de uso escolhido, foram realizadas as seguintes análises: faturamento bruto (melhorias em reais e percentual de melhora), ganho de tempo mensal (em horas) e economia de insumos. Para ambos foram calculados antes e depois da implementação da solução.

2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os casos de uso escolhido pelas empresas foram: Relacionamento com Clientes (CRM): Empresas 1, 2 e 3; Gestão Empresarial (ERP): Empresas 4, 5, 6 e 7; Gestão de Pessoas (GP): Empresa 8; E-commerce: Empresas 9 e 10; Marketing Digital (MD): Empresas 11, 12 e 13.

Para as empresas que escolheram os casos de uso: CRM, E-commerce e MD, foi possível calcular o faturamento bruto (antes e depois a implementação da solução), melhorias em reais e percentual de melhora (Tabela 1).

Tabela 1. Faturamento bruto das empresas participantes do projeto, antes e depois da implementação da solução

Empresas	Caso de Uso	Antes	Depois	Melhorias em Reais	% da Melhoria
1		66.864	59.659	-7.205	-10,78%
2	CRM	16.319	17.884	1.565	9,59%
3		216.548	240.094	23.546	10,88%
		FCD Antes	FCD Depois	Melhorias em Reais	% da Melhoria
9		105.699,00	107.555,79	1.856,79	1,76%
10		24.597,00	26.475,00	1.878,00	7,64%
		FLF Antes	FLF Depois	Melhorias em Reais	% da Melhoria
9	E-commerce	97.108,00	82.075,63	-15.032,37	-15,48%
10		5.629,00	8.669,12	3.040,12	54,08%
		FCD Antes	FCD Depois	Melhorias em Reais	% da Melhoria
11		19.334,00	32.898,00	13.564,00	70,15%
12		0	2.000	2.000,00	2.000%
13		80.668,00	76.333,00	-4.335,00	-5,37%
		FLF Antes	FLF Depois	Melhorias em Reais	% da Melhoria
11	MD	10.176,00	26.002,00	15.826,00	39,13%
12		16.000,00	14.000,00	- 2.000,00	-12,5%
13		34.573,00	30.145,00	- 4.428,00	-12,80%

FCD: Faturamento comércio digital; FLF: Faturamento loja física; Cor Azul: Melhora; Cor Vermelha: Piora; %: Percentual.

No caso de uso CRM as empresas 2 e 3 apresentaram melhora, enquanto a empresa 1 teve redução no faturamento. A empresa 1 teve redução no seu faturamento por ter feito a contratação de apenas dois meses da plataforma. Os meses contratados trouxeram benefícios na melhoria do atendimento ao cliente, porém, depois desse período que não foi utilizado a ferramenta, o contato com o cliente ficou mais distante e conseqüentemente afetou as vendas.

Já as empresas 2 e 3, com o uso da ferramenta, tiveram êxito de aumento de faturamento, já que com a plataforma contratada obteve-se maior qualidade na experiência do cliente quanto ao atendimento da empresa.

Filho (2020) designa o CRM como a integração entre o marketing e a tecnologia da informação para prover a empresa com meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente,

em tempo real, e transformar os dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.

No caso de uso E-commerce a empresa 10 apresentou melhora tanto no FCD como no FLF, enquanto a empresa 9 apresentou melhora no FCD e redução no FLF. Essa redução é justificada pois houve um foco maior de divulgação do sistema de processamento de pedido contratado pela empresa, para que os clientes tivessem mais conhecimento sobre a facilidade que a plataforma adquirida promovia, ao contrário da empresa 10, que conseguiu aumentar o faturamento na loja física e digital focando em divulgação nos dois tipos de ambientes.

Conforme Arima (2009) destaca, a atenção dedicada ao gerenciamento de pedidos é crucial. Ele ressalta que, além de uma política de preços justos, os principais impulsionadores da fidelidade dos clientes incluem: precisão no processamento de pedidos, consistência nos prazos de entrega, cumprimento das promessas de tempo de entrega, capacidade de lidar limitada com pedidos e adesão rigorosa às datas de entrega estipuladas pelo fabricante.

No caso de uso MD a empresa 11 apresentou melhora tanto no FCD como no FLF, pois com o investimento no marketing digital (Figura 1 e 2), onde a empresa passou a organizar e exibir de forma mais específica a vivência das crianças ao brincarem nos brinquedos infláveis. Ao mostrar essa realidade, houve um aumento no engajamento e na atração de novos leads para a empresa, resultando em um crescimento significativo no faturamento, especialmente no ambiente digital.

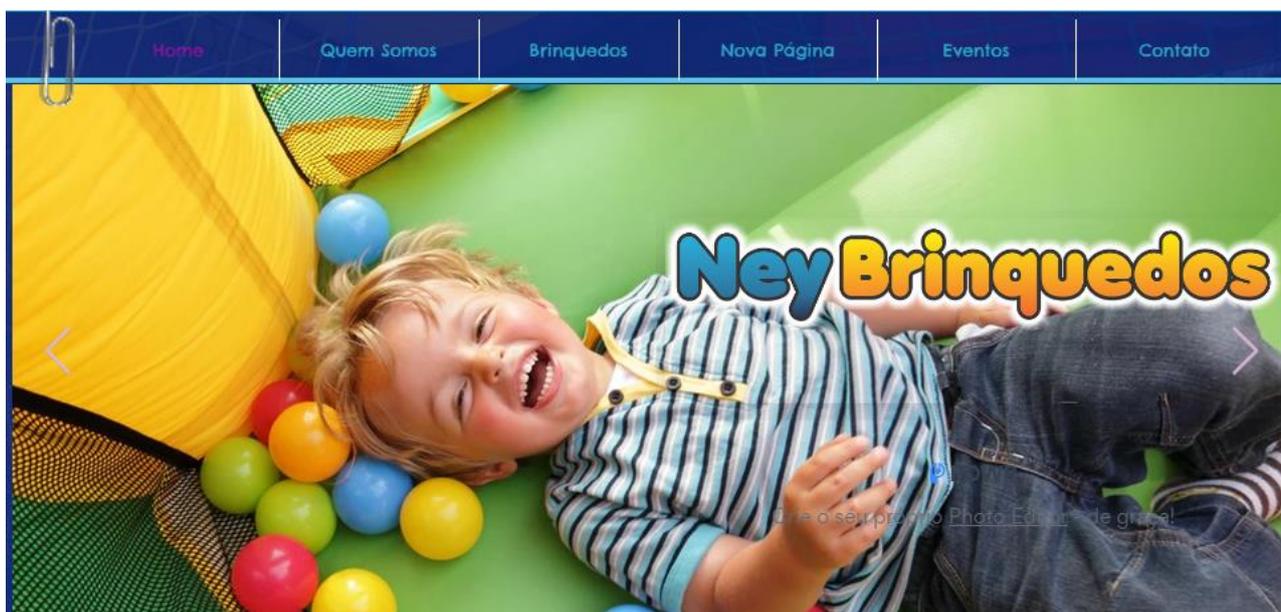


Figura 1. WebSite (empresa 11)



Figura 2. Post rede social (Empresa 11)

Para Silva (2017), o marketing digital pode ser definido como a utilização de tecnologias digitais, tem como objetivo criar uma comunicação integrada, direcionada e mensurável. Seu propósito é auxiliar na aquisição e retenção de consumidores/clientes, simultaneamente estabelecendo relacionamentos sólidos com eles.

A empresa 12 registrou uma melhoria no FCD, mas uma diminuição no FLF. Isso se deu pelo foco ampliado no marketing da empresa em detrimento da divulgação no ambiente físico. Além disso, o faturamento se estabeleceu constante devido ao redirecionamento da empresária para uma reforma na empresa. Enquanto isso, a empresa 13 experimentou uma redução tanto no FCD quanto no FLF, devido à sobrecarga de funções da empresária. Essa sobrecarga impossibilitou a aprovação dos conteúdos da empresa contratada e, conseqüentemente, a falta de envolvimento no planejamento e aprovação de artes e vídeos, decorrente da escassez de tempo para interagir com a empresa terceirizada.

O ganho de tempo mensal e economia de insumos foi possível calcular nas empresas que escolheram os casos de uso: CRM, ERP e GP, conforme pode ser observado na tabela 2.

Tabela 2. Ganho de tempo mensal e economia de insumos das empresas participantes do projeto, antes e depois da implementação da solução.

Empresas	Caso de Uso	Gestão do Tempo			Econ. de insumos		
		Tempo Médio Antes	Tempo Médio Depois	Ganho em Tempo Mensal em Horas/%	Gasto Mensal Antes	Gasto Mensal Depois	Ganho Mensal
1	CRM	6485	4345	35,67 (32,93%)	R\$ 363	R\$ 123	R\$ 240
2		4655	4351	5,07 (6,53%)	R\$ 423	R\$ 183	R\$ 240
3		19777	19303	7,90 (2,40%)	R\$ 2610	R\$ 110	R\$ 2500
4	ERP	435420	94500	56820 (39,90%)	R\$192	R\$ 138	R\$ 54
5		35505	33460	34,08 (5,80%)	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
6		142435	89125	305,17 (37,5%)	R\$ 162	R\$ 123	R\$ 39
7		6890	5459	23,85 (20,75%)	R\$ 344	R\$ 144	R\$ 200
8	GP	1210	905	11,75 (25,5%)	R\$ 128	R\$ 0	R\$ 128

Todas as empresas tiveram ganho em tempo mensal, com destaque para as empresas 4 e 6 com melhora de 39,90% e 37,5% respectivamente.

A empresa 4 se destacou na otimização de tempo pelo fato de possuir diversos setores e precisar que todos conversem internamente, logo quando algum cliente solicitava atendimento todas as equipes eram envolvidas com o serviço, essa ação demandava certo tempo. Por exemplo: cliente A solicita serviço, que passa pelo setor de análise do serviço demandado, depois para o setor de contabilidade, depois setor de cadastro no sistema domínio (sistema utilizado pela empresa antes do ALI), para depois o cliente ter um feedback da execução do serviço demandado. A implementação da nova plataforma foi aprimorada em uma otimização de tempo significativa, concentrando todas essas transações e tarefas em uma única ferramenta. As áreas financeiras, gestão de pessoas, recursos humanos e contabilidade foram unificadas pelo novo sistema, que se integrava todos os setores e com diversos bancos, simplificando os processos internos da empresa.

Segundo Oliveira e Ramos (2002) os sistemas ERP são atrativos por sua capacidade de unificar informações. Eles surgiram com a promessa de resolver questões de integração, disponibilidade e confiabilidade de dados, ao incorporar em um único sistema as funcionalidades que sustentam uma variedade de processos de negócios dentro de uma empresa.

A empresa 6 alcançou um resultado positivo devido à evolução que experimentou com a adoção de um novo sistema ERP em substituição ao sistema anterior. O novo ERP contratado pela empresa não apenas se mostrou altamente funcional, mas também era responsivo, de fácil acesso e oferecia um

catálogo virtual como ferramenta integrada. Além disso, contava inteligência artificial (IA) que, baseada nas obrigações do empresário, gerava automaticamente artes personalizadas de acordo com as necessidades apresentadas.

Um ponto relevante foi a capacidade do novo sistema em estabelecer comunicação com o software anterior utilizado pela empresa, mesmo enfrentando desafios nesse processo. Essa interoperabilidade otimizou significativamente o ritmo e trouxe melhorias à empresa, especialmente no que se refere às estratégias de divulgação.

Observe que os maiores ganhos monetários em termos de tempo estão relacionados às empresas que optaram por adotar um ERP como solução tecnológica. Isso evidencia a evolução significativa no uso de um ERP em relação à otimização de tempo, especialmente em empresas que tradicionalmente utilizavam planilhas, blocos de notas ou cadernos para suas operações. Os sistemas ERP surgiram para atender à necessidade de desenvolver rapidamente sistemas integrados, especialmente quando as empresas enfrentavam (e estavam enfrentando) esforços para terceirizar atividades que não estão diretamente ligadas ao seu foco principal de negócios (SOUZA; ZWICKER, 2015).

As empresas 1, 2 e 3 foram as que apresentaram maior economia em insumos, notadamente papel. Essa redução significativa nos insumos, incluindo papel, foi resultado da implementação de tecnologias que anteriormente não faziam uso de meios informáticos para o controle de processos, gestão de estoque e controle de vendas. Com a adoção dessas plataformas, mesmo que algumas empresas tenham implementado por um curto período, observou-se uma diminuição nos insumos que deixaram de ser de suma importância para essas organizações. Isso se deu à automatização de certas tarefas, focadas no atendimento ao cliente, sendo trabalhado ao mesmo tempo a temática sustentabilidade. Disseminar e implementar de maneira mais abrangente a produção que degrade menos, adotando práticas mais limpas e reduzindo o consumo são objetivos a serem alcançados (ARAÚJO et al., 2006).

Os resultados do Payback das empresas participantes do presente projeto estão descritos na tabela 3. As empresas que apresentaram melhores resultados foram 3 e 6. Lima et al. (2013) enfatiza que como o resultado do Payback indica o número de períodos necessários para a recuperação do investimento, logo, quanto menor o Payback de um projeto, menor o risco do investimento, ou seja, o melhor resultado é aquele que tem menor taxa de retorno acima de zero.

Tabela 3. Payback das empresas participantes do projeto.

Empresa	Caso de Uso	Resultado
1		1,1
2	CRM	3,9
3		0,4
4		0
5		0
6	ERP	0,3
7		0,5
8	GP	11,4
9	E-commerce	-0,6
10		2,2
11		2,8
12	Marketing Digital	-1,3
13		-1,4

A empresa 3, atuante no setor de passagens aéreas, obteve resultados favoráveis do payback devido ao fato de ter iniciado o uso do CRM nos meses de junho, julho e agosto, coincidindo com o período de férias. Essa coincidência contribuiu para um aumento no faturamento durante esses meses. Além disso, a escolha de um contrato de seis meses pela empresa desempenhou um papel importante na viabilidade da taxa de retorno sobre o investimento, uma vez que o investimento e o período contratado foram relativamente baixos.

A empresa 6 obteve um bom desempenho no payback devido à presença prévia de uma ferramenta e à aquisição de uma nova ferramenta com custo baixo, porém com alto impacto para a empresa em comparação com a ferramenta já em uso. O fato de a empresa já possuir um sistema, mesmo que antigo, com uma base de dados consolidada, foi benéfico e contribuiu para um retorno mais favorável para a empresa. Considerando os dados da tabela 3, a projeção indica que a empresa alcançará o retorno do investimento em um período de 3 meses.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Constatou-se que a maioria das empresas participantes do projeto tiveram evolução do faturamento, ganho de tempo mensal e economia de insumos das empresas, mostrando a eficácia do Projeto ALI Transformação Digital.

A implementação da transformação digital em microempresas tem demonstrado impactos significativos e transformadores, influenciando positivamente diversos aspectos operacionais e estratégicos.

Os benefícios visíveis, como a automação de tarefas diárias (muitas vezes utilizando papéis ou planilhas), aprimoramento da gestão de estoques, personalização do atendimento ao cliente e visibilidade por meio do marketing digital, não apenas contribuem para a economia das empresas, mas também elevam a competitividade no mercado. Contudo, é de suma importância destacar que a implementação da transformação digital não é imune aos desafios. Questões como a resistência dos empresários em sair do comodismo empresarial e falta de conhecimento sobre as melhorias que a inovação digital pode beneficiar, acabam dificultando a propagação da digitalização nos ambientes empresariais.

Assim, é recomendado que as empresas adquiram compreensão e habilidades para abraçar as transformações digitais, apoiando o potencial das ferramentas digitais para aprimorar a gestão do tempo, dos insumos e até mesmo contribuições as vendas. A transformação digital transcende a mera aquisição de ferramentas tecnológicas; trata-se de uma revolução na maneira como as microempresas operam e se posicionam no mercado.

Aquelas que abraçam e integram efetivamente as inovações digitais estão mais bem preparadas no mercado e possuem maior probabilidade de se destacar em um cenário empresarial que está em constante evolução. A jornada rumo à transformação digital, representa uma área que está em constante crescimento, sendo capaz de moldar positivamente o futuro das microempresas, promovendo eficiência e competitividade no mercado de negócios.

4. REFERÊNCIAS

APLASTIK. **Economia de insumos e o impacto na redução de custos.** Disponível em <<https://aplastik.com.br/economizar-insumos/>>, acesso em: 17/12/2020.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; SOUSA, A. A.; MENDONÇA, P. S. **Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores.** Sustentabilidade empresarial, São Paulo, 2006.

ARIMA, C. H.; CAPEZZUTTI, D. Controladoria e processamento de pedidos: a necessidade de uma visão logística integrada. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, v.4, n.7, p.1-17, 2009.

BAPTISTA, J. R. **Transformação digital e as modificações que ocorrem nos modelos de negócios à luz das capacidades dinâmicas.** (Tese) Doutorado em Administração de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

BEZERRA, M. V. L. **Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação – ALI.** (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade de Brasília - Brasília, 2019.

CURVALO, R. **Tudo sobre transformação digital e como aplicá-la no marketing.** Disponível em <<https://br.hubspot.com/blog/marketing/transformacao-digital-marketing>>, acesso em 25/06/2022.

DUARTE, A.; TADEU, H.; TAURION, C. Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. **Transformação Digital**, p.33-37, 2018.

FILHO, F. F. **Gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM).** CRM, Nova Prata, 2020.

FLORIANO, E. S. **Agilidade organizacional como fator de viabilização da transformação digital: Estudo de caso.** (Dissertação) Mestre em Gestão para a Competitividade, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

INSTITUTO VISA. **Transformação digital nas MPes: muito a avançar!** Disponível em <<https://www.visa.com.br/empresas/pequenas-e-medias-empresas/dicas-para-seu-negocio/transformacao-digital-mpes.html>>, acesso em: 05/08/2021.

KOLESKI, A. V. K. **Metamodelo para implementação de transformação digital em instituições de educação superior: jornada de transformação por meio de abordagem multiteórica de mudança organizacional.** (Tese) Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina Centro Tecnológico, Florianópolis, SC, 2023.

LIMA, J. D.; BOSCHI, T. F.; SILVA, N. J.; MEIRA, A. A.; DIAS, G. H. Propostas de ajuste no cálculo do payback de projetos de investimentos financiados. **Modificação de payback**, v.9, n.4, p.162-180, 2013.

LINKEDIN. **Inteligência Artificial e Automatização: Como transformar o seu negócio.** Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/intelig%C3%A2ncia-artificial-e-automatiza%C3%A7%C3%A3o-como-transformar?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card>, acesso em 18/10/2023.

LSPV. **Transformações Digitais: Impactos E Benefícios Para As Empresas E A Sociedade.** Disponível em <<https://www.meioemensagem.com.br/proxima/pxx-noticias/transformacoes-digitais>>, acesso em 20/06/2023.

MARTINS, M. **Sebrae oferta programa gratuito para empresas que desejam inovar.** Disponível em <<https://pi.agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/sebrae-oferta-programa-gratuito-para-empresas-que-desejam-inovar/>>, acesso em 17/12/2023.

MITSUDA, J. **Como a tecnologia melhora a gestão de tempo nas empresas.** Disponível em <<https://blog.d4sign.com.br/tecnologia-na-gestao-de-tempo/>>, acesso em 17/12/2023.

OLIVEIRA, R. Fatores de Sucesso na Implementação de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERP): Estudo de Caso em uma Média Empresa. **Revista Produção**, v.15, n.1, p.102-113, 2002.

PINTO, I. **Inovação, Transformação Digital e Uso das Novas Tecnologias: Impulsionando o Sucesso Empresarial.** Disponível em <<https://pt.linkedin.com/pulse/inova%C3%A7%C3%A3o-digital-e-uso-das-novas-o-sucesso-iuri-pinto>>, acesso em 17/06/2023.

RABELO, A. **Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade.** Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>>, acesso em 14/12/2023.

RICHARDSON, M. **Negócios Digitais: Transformação e Inovação: Descubra como a transformação digital está revolucionando negócios com estratégias inovadoras e estudos de caso de sucesso.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/negocios-digitais-transformacao-e-inovacao,196e5de7667ea810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>, acesso em 18/12/2023.

SALLES, C. M. S. Transformação digital em tempos de pandemia. **Estudos e Negócios Academics**, v.1, n.1, p.91-100, 2021.

SANTANA, G. P. **TaskMaster: Utilização de práticas ágeis para otimização do gerenciamento de projetos por meio de um software.** (TCC) Tecnologias da Informação e Comunicação, Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, SC, 2023.

SEBRAE SC. **A transformação digital está presente nos pequenos negócios.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/a-transformacao-digital-esta-presente-nos-pequenos-negocios,fc1603d0db7d4610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 17/12/2023.

SEBRAE. **Transformação digital para micro e pequenas empresas.** Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/transformacao-digital-para-micro-e-pequenas-empresas,cd149007efbc6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>, acesso em: 17 dez. 2023.

SILVA, A. M. **A Utilização das Ferramentas de Marketing Digital nas empresas B2B no Setor das Tecnologias de Informação em Portugal.** Marketing digital, FEP Economia e gestão, 2017.

SILVA, E. **Transformação digital bancária: uma análise dos principais bancos brasileiros.** (TCC de Especialização) Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2018.

SILVA, L. F. S. **A Transformação Digital e a sua Relação com a Reestruturação dos Processos de Negócio no SEBRAE/RN.** TCC (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo De Vida De Sistemas ERP. **Economia e gestão**, v.1, n.11, p.46-57, 2015.

SOUZA, T. **O que é transformação digital? Conheça seu conceito e impactos para os negócios e para a sociedade.** Disponível em: <<https://blog.ploomes.com/transformacao-digital/>>, acesso em 20/06/2023

SPAGNUOLO, R. **Atendimento Personalizado: A Chave para Fidelizar Clientes no Mundo Digital.** Disponível em <<https://blog.lojaintegrada.com.br/atendimento-personalizado-fidelizar-clientes/>>, acesso em 05/12/2023.

TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; TAURION, C. **Transformação Digital: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital.** Disponível em: <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2035/Transforma%C3%A7%C3%A3o%20Digital%20perspectiva%20brasileira%20e%20busca%20da%20maturidade%20digital.pdf>. Acesso em: 14/12/2018.

CAPÍTULO 6

CASOS DE USO PRIORIZADOS PELAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROJETO ALI TD EM CRUZEIRO DO SUL, ACRE

Autor: Vitória Cordeiro Araújo¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Engenheira Civil, ALI Transformação Digital, Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A inovação é uma estratégia essencial para a competitividade das empresas e investir em transformação digital é um dos meios essenciais para manter a competitividade das empresas, especialmente com o mercado em constante mudança. O projeto ALI, do Sebrae, busca auxiliar micro e pequenas empresas a adotarem soluções digitais a fim de melhorar sua produtividade e aumentar a competitividade. O presente teve como objetivo identificar as necessidades das empresas participantes do projeto ALI Transformação Digital em Cruzeiro do Sul, Acre, e oferecer soluções para superar os desafios encontrados. O estudo seguiu as etapas da Jornada de Transformação Digital do Sebrae, usando encontros individuais, avaliação da maturidade digital por meio do Check-up Digital e priorização dos casos de uso. Com isso, foram pesquisadas ferramentas digitais adequadas que atendiam a área priorizada. Os empresários receberam orçamentos e escolheram softwares considerando funções, interface, suporte e valores, alinhados às mudanças desejadas em suas operações diárias. Constatou-se que os principais desafios a serem superados nas empresas atendidas pelo projeto ALI Transformação Digital no município de Cruzeiro do Sul foram na área de gestão empresarial com enfoque no financeiro e marketing digital. As ferramentas digitais apresentadas foram ERP de gestão empresarial, marketing digital voltado para presença digital e relacionamento com o cliente. O projeto despertou os empresários para novas opções e parcerias com fornecedores de ferramentas digitais. É crucial que o Sebrae continue capacitando e levantando demandas para garantir que o progresso tecnológico não seja perdido, mantendo consultores em campo para sustentar o interesse dos empresários.

Palavras-chave: Amazônia, Inovação e Soluções.

1. INTRODUÇÃO

Conforme o Manual de Oslo (1997) a inovação é algo novo aplicado a determinada realidade, ou seja, a implementação de um produto (bem ou serviço inédito ou simplesmente melhorado). O manual ressalta que algumas atividades são em si inovadoras, outras são ações necessárias para a implementação de inovações. Dessa forma, a inovação é um instrumento de empresários para manter seu negócio competitivo, acompanhando as crescentes necessidades do consumidor (DORNELAS, 2003).

Camargo (2013) destaca que se torna muito mais difícil manter uma empresa funcionando e nivelada aos seus concorrentes sem a inovação. Isso se torna ainda mais difícil se considerarmos o cenário em que o mercado muda em velocidade quase instantânea. Sendo assim as ações implementadas precisam elevar a produtividade e assertividade das ações inovadoras, um meio para tal é a transformação digital (SEBRAE, 2022).

O termo transformação digital é para Sales (2021) o processo em que empresas utilizam tecnologias para melhorar seu desempenho, ou seja, usa sistemas que automatizam atividades, melhorando a maneira que a organização presta seus serviços ou produz seus produtos. Para o Sebrae (2023), no processo de transformação digital a empresa muda após a inovação, utilizando tecnologia para melhorar seu desempenho.

Para auxiliar as micro e pequenas empresas a essa nova realidade foi desenvolvido o programa Brasil Mais Produtivo, conduzindo-as para “adoção de melhorias de gestão e soluções digitais de rápida implementação, baixo custo e alto impacto” (BRASIL MAIS PRODUTIVO, 2024). Um dos executores é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que, além dos programas Empretec, Sebrae Delas, Sebrae na sua empresa, Sebraetec e etc, dá destaque ao Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI).

O projeto ALI acessora empreendedores por todo o Brasil há mais de 15 anos, o que resulta no sucesso dos pequenos negócios, estimulando o desenvolvimento econômico-social dos territórios brasileiros (SEBRAE, 2024). No Acre, atualmente, o projeto ALI conta com três modalidades: produtividade, educação empreendedora e transformação digital, que será o foco desse estudo.

Para o Sebrae (2018) muitos empreendedores ainda não usufruem de todas as vantagens oferecidas pela transformação digital, sendo necessário “abordagem inovadora, estratégias bem definidas, exclusividade, liderança forte e bem-preparada, inteligência criativa, confiança, trabalho em equipe e desenvolvimento colaborativo” para mudar essa realidade. O presente estudo teve como objetivo realizar um levantamento das principais necessidades das empresas atendidas pelo projeto ALI Transformação Digital no município de Cruzeiro do Sul, Acre e propor soluções para sanar as dificuldades enfrentadas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DE LITERATURA OU REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1. Projeto ALI Transformação Digital

Conforme Sebrae (2018) muitas empresas que desejam ou necessitam aderir a ferramentas digitais acabam atrapalhando o próprio negócio devido ao mau uso e desconhecimento dos softwares, ou até investindo em finalidades errôneas.

Antes de implementar mudanças e investir em uma ferramenta, deve-se conhecer quais áreas da empresa são frágeis e precisam ser desenvolvidas (SEBRAE, 2018). Dessa forma, o ALI Transformação Digital (TD) objetiva levar a inovação para micro e pequenas empresas e auxiliar na aquisição e implementação de uma ferramenta digital adequada para elevar a produtividade do empreendimento (SEBRAE, 2023).

Para que o empresário participante do projeto Ali Transformação Digital tenha suas necessidades plenamente identificadas e soluções mais adequadas sugeridas o agente conta com o auxílio de um conjunto de colaboradores do Sebrae, além do consultor sênior e seu gestor regional (SEBRAE, 2023).

Para saber qual área deve receber maior atenção na jornada de transformação digital se faz necessário que o empreendedor faça uma análise crítica de todos os setores do negócio, desde os mais visíveis aos mais invisíveis, esses são chamados casos de uso (SEBRAE, 2023). Dessa forma, o Sebrae (2023) aponta nove áreas para serem analisadas pelo empresário durante o programa, sendo elas: monitoramento de processos produtivos, digitalização de processos produtivos, digitalização de processos administrativos, *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship Management* (CRM), Gestão de Pessoas, Precificação, *Marketing Digital* e *E-commerce*.

2.1.1.1. Monitoramento de Processos Produtivos

O controle da qualidade ao produzir produtos ou realizar tarefas é um ponto de atenção dos empresários, uma vez que fatores como custo e retrabalhos podem ser decisivos na competição de mercado (SOUZA, 2000). Portanto, o Sebrae (2023) define este caso de uso como o uso de tecnologias digitais que auxiliem o monitoramento de máquinas e equipamentos por meio de “sensores, gateways e armazenamento em nuvem”.

Conhecer os modelos que representam os processos do empreendimento é fundamental para determinar corretamente “as condições experimentais, estimar parâmetros, validar os resultados, determinar o controle apropriado, implementar o procedimento e monitorá-lo” (SOUZA, 2000).

2.1.1.2. Digitalização de Processos Produtivos

Sebrae (2018) orienta que o processo de digitalização prevê uma mudança cultural nos ambientes organizacionais, se fazendo necessário repensar os métodos de trabalho a começar pelos líderes, que devem definir estratégias, tecnologias, elaborar integrações e fomentar a comunicação interna para gerar mais autonomia e resultados inovadores.

Entende-se que a digitalização é um caminho para facilitar processos, requerendo o conhecimento de todos os pontos da cadeia produtiva da empresa que apresentam fragilidades e precisam ser desenvolvidos (SEBRAE, 2018). Logo, o objetivo desse caso de uso é “reduzir o uso de papel na empresa, 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” (SEBRAE, 2023).

2.1.1.3. Digitalização de Processos Administrativos

Santos (2017) expõe sobre a ligação entre tecnologia e sistemas de informações modernos, sendo estes contribuintes para considerável melhora de organização e processos dentro das organizações.

Para Sebrae (2023) a digitalização de processos administrativos pode se dar pelo uso de ferramentas digitais e armazenamento em nuvem, a fim de reduzir o uso de papéis, desenvolver processos, melhorar comunicação e dar suporte informativo necessário para a avaliação de indicadores de desempenho.

2.1.1.4. *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Diante das exigências de celeridade em operações e tomadas de decisão, Fernandes et al. (2017) afirma que sistemas integrados de gestão, ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), são um artifício cada vez mais utilizado pelas empresas, especialmente quando fornecedores de solução usam como justificativa a sobrevivência da organização e os benefícios possíveis de serem alcançados com sua utilização, desde itens tangíveis a estratégicos.

Para Santos (2010) o uso de um sistema ERP, promove a integração e pode gerar benefícios não só quantitativos, mas também qualitativos, como: aumento de “produtividade, eficiência, satisfação do usuário/cliente, rapidez de tomada de decisão, redução de custos, controle gerencial e inovação tecnológica”. Logo, percebe-se que a adesão ao uso de sistemas ERP exige alto grau de

maturidade da empresa quanto à organização, processos e gestão (FERNANDES, 2017). Dessa maneira, para trabalhar esse caso de uso o Sebrae (2023) define que as ferramentas implementadas têm foco em melhoria do sistema de gestão da empresa como um todo.

2.1.1.5. *Customer Relationship Management (CRM)*

Xavier (2006) ressalta a tecnologia como um recurso extremamente necessário para as empresas no alcance competitividade de um mercado em frequente mudança, uma vez que o consumidor está cada vez mais criterioso e munido de informações e conhecimentos. A autora salienta também que a criação do relacionamento com o cliente não é resultado do advento tecnológico, apenas uma melhora no método de fortalecer esse vínculo.

Para Lopes (2001) um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente CRM é um método que envolve tecnologia de informação, processos de negócios e atitude empresarial que se unem para gerar diferencial competitivo através do relacionamento com os clientes. Logo, implantar um *software* de gestão e controle de informações não prediz apenas novos dados, mas maneiras mais assertivas de manter este bom relacionamento.

2.1.1.6. Gestão de Pessoas

Mascarenhas (2003) disserta sobre o nível de importância que a gestão de recursos humanos assumiu ao longo das décadas. O autor relaciona este fato com a percepção empresarial de ambientes comerciais cada vez mais complexos, sendo a organização de pessoas uma das mais importantes estratégias atualmente. Neste caso de uso, Sebrae (2023) aborda a utilização de sistemas digitais com foco no acompanhamento da gestão de pessoas. Este uso tem sido frequente, uma vez que as empresas passaram a investir não só em produtos, serviços ou clientes, mas sim em quem entende dos processos ou satisfaz quem procura seus estabelecimentos (CHIAVENATO, 2008).

O entendimento dos processos é fundamental para o sucesso da gestão de recursos humanos, desse modo a equipe humana passa a ser o elemento básico do sucesso empresarial. Utilizar bem as pessoas e suas habilidades e competências influencia os empreendimentos na conquista de vantagens e cumprimento de suas missões organizacionais (CHIAVENATO, 2008).

2.1.1.7. Precificação

Milan et al. (2016) aborda sobre como o consumidor considera importante o preço na escolha de um produto ou serviço.

A equipe Conta Azul (2023) ressalta a necessidade de que a precificação seja coerente com os custos, dispendo de valor agregado ao cliente, com padrões de mercado e considerando a percepção de valor do consumidor. Outro item importante para agregar à precificação é considerar diferenciais e benefícios de produtos e serviços em questão (CONTA AZUL, 2023).

Com uma ferramenta digital de precificação é possível fazer o controle financeiro *online* dos custos, acompanhar o fluxo de caixa e monitorar vendas de perto.

Um software deve auxiliar na identificação de produtos mais e menos vendidos, bem como as formas de pagamento mais utilizadas. Vale ressaltar que o conhecimento exato do valor de compra de mercadorias é fundamental para calcular a margem de lucro, facilitando a precificação (CONTA AZUL, 2023).

2.1.1.8. Marketing Digital

Moreira e Laraich (2024) define que o marketing digital aliado a inovações tecnológicas tem se mostrado uma peça-chave para atingir resultados e metas organizacionais em todos os setores e segmentos.

Junior (2019) identifica que em diversas situações desafiadoras enfrentadas por pequenas empresas podem ser mitigadas com recursos básicos de marketing associados a um bom planejamento. O autor ressalta a importância de compreender que marketing vai além do conceito de vendas ou propaganda, mas sim um meio de comunicar o contexto organizacional através de ações de comunicação específicas como o citado Marketing Digital, que pode ser traduzido como as ações do marketing dentro do universo da internet.

Existem diversas ferramentas digitais disponíveis para uso de empresários e equipes em ações de marketing. Para marketing digital, existem ferramentas que servem para uso teórico e prático (JUNIOR, 2019).

2.1.1.9. E-commerce

Barbosa et al. (2020) define que além do desafio enfrentado pelas empresas no mercado atual para se manter operantes mesmo diante de variáveis imprevisíveis (como a pandemia de Covid-19),

estas organizações precisam ainda superar não só a concorrência local, como também oponentes do outro lado do mundo. Dessa forma, o *e-commerce* se mostrou uma ferramenta de grande valia para o mercado atual. Através de *marketplaces* empresas de todos os lugares podem comercializar seus produtos em um site conhecido. “Várias são as modalidades de vendas pelo *e-commerce*, porém o *marketplace* se destaca pela vantagem promocional do canal”, afirma Barbosa *et al.* (2020).

Stockdale e Standing (2006), dissertam sobre a importância da motivação oriunda dos proprietários para a inserção do comércio eletrônico nas MPEs, sendo essa estratégia resultado de treinamentos e em alguns casos sugestões de funcionários ou familiares que atuam no ambiente organizacional. Conforme os autores é possível identificar empresas que enfrentaram desvantagens em resistir ao uso dessas ferramentas e após pressão comercial tiveram de aderir.

2.1.2. A importância do levantamento de necessidades e da implementação de soluções nas micro e pequenas empresas

Barros (2023) afirma que apesar das MPEs representarem uma faixa considerável no desenvolvimento econômico de cidades e estados, gerar empregos e contribuir para a inovação e dinamismo ainda enfrentam dificuldades, principalmente quando o assunto é a adoção e uso novas tecnologias, ponderando sua “escala, recursos limitados e, muitas vezes, falta de expertise técnica”.

Santos (2024) demonstra que frente a esse potencial, desafios gerenciais, como inovações em produtos e serviços alinhados às necessidades dos clientes, estabelecimento de metas para sincronizar produção e vendas, e a coleta de dados para decisões estratégicas, sublinham a vitalidade da agilidade no processamento de informações. A eficiência na gestão desses dados torna-se crucial para que as empresas possam prosperar com inteligência.

Dessa forma, softwares e as diversas tecnologias disponíveis podem auxiliar a sobrevivência e crescimento das MPEs, agilizando processos, organizando a companhia, fomentando o alcance mundial, apoiando o gerenciamento da empresa, e contribuindo para a tomada de decisões estratégicas pelo empreendedor, solidificando-se como uma ferramenta estratégica para encarar e superar esses desafios (SANTOS, 2024). Para executar estas ações, Barros (2023) aponta diversas tecnologias utilizadas na transformação digital, sendo algumas mais relevantes, como: sistemas em nuvem, internet das coisas, dispositivos móveis e inteligência artificial.

Portanto, para aderir tais ferramentas, Santos (2024) ressalta que primeiro se faz necessário conhecer o empreendimento, tanto o ambiente interno como externo, firmando metas e objetivos, para que o negócio trabalhe sua cultura e alcance sua missão.

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico adotado foram as etapas 0, 1, 2 e 3 da Jornada de Transformação Digital do SEBRAE, tendo como critério para participação das empresas, que essas já tenham participado anteriormente do Projeto ALI Produtividade.

A presente pesquisa foi realizada com 25 empresas de diferentes segmentos localizadas no município de Cruzeiro do Sul, Acre (Quadro 1).

Quadro 1. Segmentos das empresas participantes do estudo.

Empresas	Segmento	Principais produtos/serviços
1	Academia	Treinamento funcional
2	Alimentação	Sorveteria e lanchonete
3	Petshop e grãos	Banho e tosa, venda de animais de estimação, acessórios e grãos
4	Confecções	Moda feminina e masculina
5	Construção Civil	Construções privadas comerciais, residenciais e reformas
6	Alimentação	Cafeteria
7	Confecções	Moda íntima e moda praia
8	Informática	Venda de equipamentos, suporte técnico e instalação de software
9	Confecções	Moda feminina e masculina
10	Malharia	Confecção de fardamentos escolares e empresariais
11	Alimentação	Mini salgadinhos fritos e assados
12	Alimentação	Restaurante e lanchonete
13	Alimentação	Serviços de buffet e catering
14	Confecções	Confecções, cama mesa e banho
15	Transporte	Transporte aquaviário
16	Malharia	Confecção de fardamentos escolares e empresariais
17	Confecções	Moda feminina, masculina e infantil
18	Autoescola	Autoescola categorias A e B
19	Alimentação	Varejo de comidas e bebidas
20	Alimentação	Buffet e a la carte
21	Comércio	Aparelhos eletrônicos, açougue e mercado no geral
22	Farmácia	Medicamentos
23	Confecções	Moda feminina e masculina
24	Comércio	Materiais de construção civil
25	Academia	Musculação

O presente estudo foi desenvolvido por um Agente Local de Inovação – Transformação Digital (ALI TD) que acompanhou as empresas em quatro etapas por um período de seis meses (agosto de 2023 a dezembro de 2023). As etapas estão descritas no quadro 2.

Quadro 2. Etapas da jornada de transformação digital.

Etapas	Título da etapa	Abordagem
0	Iniciando a jornada	Visita individual: apresentação do ALI e da jornada a ser percorrida. Envio do termo de adesão e aplicação do diagnóstico Checkup digital. Encontro coletivo: Recepção dos empresários pelo ALI, Gestor Local, Consultor Sênior e demais figuras do escritório. Palestra sobre Transformação Digital e explicação mais minuciosa sobre o Projeto ALI.
1	Mapeando os desafios	Entrevista para conhecer as atividades desenvolvidas pela empresa, bem como os principais gargalos identificados pelo proprietário ou representante. Mapeamento de prioridades e montagem de plano de ação.
2	Identificando a solução	Apresentação de pelo menos três orçamentos de ferramentas digitais que se encaixam como solução para a dor priorizada pelo empresário.
3	Adquirindo a solução	Reunião com os fornecedores favorecidos para conhecimento e possível negociação para contratação.

Como o presente estudo foi realizado durante o primeiro ciclo do Escritório Regional do Juruá e Tarauacá (ERJT), a prospecção das empresas foi realizada pelo Sebrae, reinserindo os participantes dos ciclos 1, 2 e 3 do ALI Produtividade, executado em 2021 em Cruzeiro do Sul.

Na etapa 0, a ALI fez encontros individuais com os empresários prospectados, esclarecendo a metodologia, e explicando os casos de uso passíveis de aplicação dentro dos empreendimentos. À medida que os participantes compreendem e concordam em participar, é feito o cadastro da empresa no Sistema ALI e enviado o termo de adesão para assinatura digital. Ainda nesta etapa, o empresário responde ao Check up Digital, uma ferramenta desenvolvida pela Fundación País Digital para o Banco Interamericano de Desenvolvimento e adaptado para o Ministério da Economia do Brasil.

Esta ferramenta avalia seis dimensões da empresa, sendo elas: tecnologia e habilidades digitais, comunicação e canais de venda, organização e pessoas, estratégia, dados e inteligência analítica e processos. O questionário tem duração média de 25 minutos. O resultado é dividido em quatro níveis de maturidade digital: inicial, novato, competente e avançado. Conforme o desempenho da organização são recomendadas ações para serem trabalhadas em cada uma das dimensões.

Após conhecer e aderir ao projeto e ter consciência do nível de maturidade digital, o empresário passa para a entrevista inicial. Neste momento é questionado a respeito das principais atividades cotidianas da empresa, assim como os gargalos em processos, produção, administração, relacionamento com o cliente, gestão de pessoas e marketing digital. Os pontos aqui identificados podem ser inseridos em um plano de ação, onde itens que não são trabalhados diretamente pela ferramenta digital podem ser executados em segundo plano, como consultorias e capacitações.

Outra ferramenta utilizada na metodologia para a escolha do melhor caso de uso a ser trabalhado é a “priorização de casos de uso”. O empresário deve responder aos questionamentos do ALI atribuindo notas de 1 a 5 para as prioridades identificadas de cada tópico para aquele momento (não deve ser

avaliada a importância do tópico, mas sim a prioridade dada no instante atual). Após esta avaliação mais minuciosa, o empresário deve avaliar o caso de uso de maneira macro, atribuindo notas de 1 a 10 para a prioridade considerada.

Com as notas por dimensões fornecidas pelo Check up Digital, casos de uso com maiores notas no quesito prioridade, atrelados ao dia a dia da empresa e as percepções da equipe de necessidades, o participante tem elementos suficientes para escolher qual linha de trabalho será seguida. Definida a área a ser desenvolvida, bem como as funções esperadas da ferramenta, o ALI finaliza o encontro para pesquisar softwares que atendam o desafio descrito. Vale ressaltar que além das sugestões apresentadas pelo ALI, o empresário também pode sugerir ferramentas de pesquisa própria ou indicações de parceiros do ramo.

Tendo em mãos o mínimo de três orçamentos, seguidos das respectivas funções e atributos, o empresário escolhe a que melhor atende sua necessidade, para posterior reunião (virtual ou presencial, a depender da fornecedora) de apresentação da ferramenta, sua interface, primeiros contatos com o suporte, modalidades de treinamento, etc. Considerando todos estes itens é possível finalizar a negociação e adquirir a solução adequada.

As ferramentas sugeridas foram selecionadas conforme os seguintes critérios: funções, interface, suporte e valores. Cada empresário escolheu conforme sua visão particular do dia a dia a ser modificado por um software.

2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio do levantamento foi possível evidenciar os seguintes desafios nas empresas participantes do projeto (Quadro 3).

O desafio gestão financeira se repete em 48% das empresas acompanhadas. A maior parte dos empreendedores de pequenos negócios não tem conhecimento técnico financeiro necessário para gerir suas finanças, estando geralmente mais focados na expertise da fabricação, da prestação de serviços e da comercialização (BENKENDORF, 2021). Enquanto o negócio ainda está pequeno, muitos conseguem administrar dados como faturamento, custos e investimentos por meio de fichas ou cadernos, geralmente localizados próximos ao caixa. À medida que os empreendimentos prosperam e as movimentações aumentam, bem como obrigações fiscais e parâmetros para tomada de decisão, os empresários passam a compreender a necessidade de ferramentas que facilitem o dia a dia e agilizem a gestão de dados.

Quadro 3. Desafios apresentados pelos representantes durante o projeto ALI.

Empresas	Desafios
1	Gestão financeira; Planejamento estratégico; Marketing digital; Gestão de alunos matriculados; Relacionamento com o cliente; Aumento do faturamento e Gestão de treinos.
2	Presença digital; Planejamento de Marketing; Aumento do faturamento.
3	Padronização de processos (venda); Gestão de estoque; Relacionamento com o cliente; Aumento do faturamento.
4	Gestão financeira; Aumento de vendas; Planejamento de marketing; Capacitações e treinamentos para a equipe.
5	Gestão financeira; Celeridade de processos administrativos.
6	Relacionamento com o cliente; Pós venda; Presença digital.
7	Presença digital; Aumento do faturamento; Produção de conteúdo para mídias; Planejamento de Marketing; Treinamento e capacitações de Marketing.
8	Treinamento e capacitações para a equipe; Celeridade de atendimento; Organização de processos (vendas e atendimento).
9	Capacitações de Marketing; Produção de conteúdos para as mídias; Planejamento de Marketing; Precificação.
10	Gestão financeira; Planejamento estratégico; Marketing digital; Gestão de produção; Produção de conteúdos para as mídias; Aumento do faturamento.
11	Emissão de NF; Emissão de relatórios gerenciais; Treinamento para líderes; Organização/Gestão financeira e administrativa.
12	Presença digital; Aumento do faturamento; Produção de conteúdo para mídias; Planejamento de Marketing; Precificação; Digitalização de processos (atendimento).
13	Gestão financeira; Planejamento estratégico; Gestão de estoque; Emissão de relatórios gerenciais; Relacionamento com o cliente.
14	Presença digital; Planejamento estratégico de marketing; Capacitações e treinamentos para a equipe; Pós venda; Produção de conteúdos para as mídias; Fidelização de clientes; Aumento dos canais de venda.
15	Armazenamento de arquivos em nuvem; Unificação de processos; Redução do uso de papéis físicos; Gestão financeira; Gestão de pessoas.
16	Gestão financeira; Planejamento estratégico; Marketing digital; Gestão de produção; Produção de conteúdos para as mídias; Aumento do faturamento.
17	Presença digital; Planejamento estratégico de marketing; Capacitações e treinamentos para a equipe; Pós venda; Produção de conteúdos para as mídias; Fidelização de clientes; Gestão Financeira; Aumento do faturamento.
18	Controle ágil de ponto
19	Gestão financeira; Planejamento estratégico; Marketing digital; Produção de conteúdos para as mídias; Aumento do faturamento.
20	Aumento do faturamento; Ampliação dos canais de venda; Digitalização de processos (vendas); Gestão de produtividade.
21	Precificação de itens; Capacitações de marketing.
22	Gestão financeira; Planejamento estratégico; Precificação; Aumento do faturamento; Capacitações administrativas.
23	Gestão financeira; Planejamento estratégico; Precificação; Aumento do faturamento; Produção para mídias.
24	Aumento do faturamento; Produção para mídias.
25	Aumento do faturamento; Retorno dos alunos; Relacionamento com o cliente; Gestão de marketing.

Ainda é pequena a compreensão do funcionamento do setor financeiro nas empresas participantes do presente estudo, independente do porte e segmento a qual estão inseridas, seja por falta de preparação, dedicação ou tempo hábil diante do mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*).

A ineficácia na gestão do fluxo financeiro impede o empresário de obter informações qualificadas, culminando em conclusões precipitadas uma vez que os dados apresentados não correspondem à realidade da empresa (BENKENDORF, 2021). Isto reflete em outras decisões a serem tomadas tais como aumento de faturamento, presente em 56% dos casos de uso levantados nesta pesquisa. Tal aumento é frequentemente atribuído ao marketing digital, uma solução eficaz, barata e altamente relevante no cenário mundial (PEÇANHA, 2024). É neste momento que muitos empresários percebem a ausência da empresa no meio digital como Instagram, Facebook, Google My Business, TikTok, LinkedIn e outros (JONATHAN, 2023).

Neste estudo percebe-se que 56% das empresas precisam de auxílio nas diversas áreas do marketing digital, seja na produção de conteúdo, planejamento ou execução das estratégias. Embora essas práticas não sejam recentes no mercado, foram aceleradas no mundo pós-pandêmico sendo que as organizações que ainda operam no offline correm sérios riscos de cair no esquecimento e serem engolidas pelo mundo digital (TECHLISE, 2022). Essa afirmação gera urgência nas empresas, que ao se deparar com um universo novo, precisam elevar suas habilidades digitais.

É interessante observar que apenas 28% das empresas priorizaram pós-venda e relacionamento com o cliente como estratégia para elevar seus lucros, uma vez que é cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que fidelizar um já existente (SEBRAE, 2010).

Embora estes sejam os casos mais relevantes, cada empresa possui uma realidade particular a ser atendida. Então, para solucionar esses problemas acima citados, foram priorizados os seguintes casos de uso e soluções (Quadro 4).

As ferramentas de ERP foram escolhidas em razão do suporte local oferecido pelos fornecedores e empresas parceiras do Sebrae. Alguns empresários preferem fornecedores locais, uma vez que o suporte é mais acessível, embora todas as ferramentas apresentadas desenvolvam as mesmas funções a depender do plano contratado, mas todas centralizadas em gestão financeira.

É estimado que as ferramentas de gestão financeira (geralmente trabalhadas em ERP) diminuam a dificuldade do empresário diante do controle do fluxo de caixa e suas atividades afins. Para o sucesso da implementação é importante que os usuários de fato se dediquem aos treinamentos e usem pelo menos 80% das funções fornecidas por suas respectivas ferramentas, como alimentar o sistema com as informações corretas, gerar relatórios mensais e analisar os dados obtidos, auxiliando na tomada de decisão do dia a dia da empresa.

Quadro 4. Ferramentas digitais atribuídas conforme os casos de uso priorizados por empresa.

Empresa	Caso de uso	Solução
1	ERP	Gestão empresarial
2	Marketing Digital	Alimentação de redes sociais
3	Marketing Digital	Fidelização e relacionamento com o cliente
4	Marketing Digital	Alimentação de redes sociais
5	Digitalização de Processos Administrativos	Elaboração de orçamentos de obras
6	Marketing Digital	Fidelização e relacionamento com o cliente
7	Marketing Digital	Alimentação de redes sociais
8	Digitalização de Processos Administrativos	Canais de autoatendimento
9	Marketing Digital	Alimentação de redes sociais
10	ERP	Gestão empresarial
11	ERP	Gestão empresarial (Upgrade)
12	ERP	Gestão empresarial
13	ERP	Gestão empresarial
14	Marketing Digital	Fidelização e relacionamento com o cliente
15	Digitalização de Processos Administrativos	Padronização de processos, armazenamento de documentos em nuvem, centralização de informações.
16	ERP	Gestão empresarial
17	Marketing Digital	Fidelização e relacionamento com o cliente
18	Gestão de Pessoas	Ponto eletrônico
19	ERP	Gestão empresarial
20	Digitalização de Processos Administrativos	Canais de autoatendimento
21	Precificação	Controle da precificação de itens
22	ERP	Gestão empresarial
23	ERP	Gestão empresarial
24	Marketing Digital	Alimentação de redes sociais
25	Marketing Digital	Fidelização e relacionamento com o cliente

As opções apresentadas de marketing tiveram dois enfoques diferentes: desenvolvimento de canais digitais e fidelização de clientes. As primeiras foram selecionadas conforme seus portfólios e mais casos de execução na cidade. Os empresários escolheram também conforme o engajamento das fornecedoras na reunião de apresentação. Outro ponto considerado na escolha final foi quais estratégias iniciais cada fornecedora apresentava para cada segmento. Já para a fidelização a indicação do Sebrae foi fundamental na decisão unânime dos empresários que priorizaram essa estratégia. A ferramenta foi premiada pelo Sebrae como uma das cinco melhores do ramo em todo o país, apresentando uma taxa de sucesso de 98% com seus usuários (FIDELIZI, 2022). Como é uma área relativamente nova para muitos empreendedores, a ferramenta com mais selos de aprovação é sempre analisada com peso maior.

Um ponto comum para a indicação das ferramentas eram fornecedores que entendiam e apoiavam o programa de transformação digital, criando planos e condições exclusivas para os

participantes do Brasil Mais Produtivo. Assim os empresários tinham acesso a mais funções ou mais meses de uso da ferramenta por um valor bem próximo ao do reembolso.

Espera-se que as empresas que estão embarcando no marketing digital tenham paciência para colher os frutos do investimento, uma vez que a grande ansiedade gerada os faz esperar por resultados imediatos. À medida que elas são inseridas nas mídias digitais surgem novas necessidades como colaboradores para responder atentamente mensagens, dúvidas e possíveis pedidos feitos na rede.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Constatou-se que os principais desafios levantados nas empresas atendidas pelo projeto ALI Transformação Digital no município de Cruzeiro do Sul foram dos casos de uso de gestão empresarial com enfoque no financeiro e marketing digital. As ferramentas digitais apresentadas foram ERP de gestão empresarial, marketing digital voltado para presença digital e relacionamento com o cliente.

Espera-se que com uso das ferramentas adquiridas as empresas apresentem aumento de maturidade digital na mensuração final do ciclo.

Incentivar a transformação digital através de projetos como o ALI Transformação Digital é outra ação importante na mudança da realidade estática de muitos empreendimentos. O projeto faz com que o empresário desperte para um mundo de opções até então consideradas mas nunca colocadas em prática de fato. Parcerias do Sebrae com empresas fornecedoras de ferramenta faz com que o administrador da organização perceba que existe um caminho a ser prosseguido além da jornada do projeto.

É importante que a entidade de apoio as micro e pequenas empresas execute constantemente ações de capacitação e levantamento de desafios junto aos empreendedores para que o avanço obtido com o uso das tecnologias não se perca. Essa continuação não pode contar somente com o empenho e motivação dos participantes. É importante que o Sebrae mantenha consultores e agentes em campo para continuar a aguçar o interesse dos empresários em aprender novas funções ou ferramentas novas para outras áreas da empresa, inclusive que atendam os casos de uso identificados no início do programa e que não foram priorizados neste estudo.

4. REFERÊNCIAS

BARBOSA, I. S.; RIBEIRO, T. L. P.; RODRIGUES, E. B.; LOPES, C. S. T.; JÚNIOR, J. B. F. E-commerce: custo de implantação para pequenas e médias empresas. **Revista Interfaces do Conhecimento**, v.2, n.3, p.72-85, 2020.

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 -REASE**, v.9, n.9, p.4529-4545, 2023.

BENKENDORF, U. **A Gestão Financeira é vista como uma “dor de cabeça” na sua empresa?** 2021. Disponível em: <<https://florencia.emp.br/gestao-finaceira-e-uma-dor-de-cabeca-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL MAIS PRODUTIVO. **Quer dar um salto tecnológico na sua empresa industrial e entrar numa Jornada de Transformação Digital?** Disponível em: <<https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/#sobre>>. Acesso em 16 jan. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Manole, 2008.

CONTA AZUL. **Precificação: significado, como precificar, tipos, estratégias e mais**. 2023. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/precificacao/>>. Acesso em: 23 jan. 2024.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 1ª Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERNANDES, R. B.; BRAGA, G. A.; MARTINS, B. S.; COSTA-FILHO, C. G.; CAIXETA, R. P. ANTONIALLI, L. M. Impacto da utilização de sistemas de ERP em dimensões estratégicas de pequenas e médias empresas. **Exacta**, v.15, n.1, p.57-74, 2017.

FIDELIZI. Programa de fidelização de clientes para MPEs. 2022. Disponível em: <<https://fidelizii.com.br/#resultados>>. Acesso em: 05 mar. 2024.

JONATHAN. **5 impactos da falta de integração de vendas com outras áreas da empresa**. 2023. Disponível em: <<https://www.zoho.com/blog/pt-br/crm/integracao-de-vendas.html>>. Acesso em: 05 mar. 2024.

JUNIOR, E. C. C. A importância do marketing digital para pequenas empresas: uma revisão integrativa. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, v. 5, n. 5, p. 143-165, 2019.

LOPES, A. **CRM em um cenário de mudanças. Customer relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

MASCARENHAS, A. **Tecnologia da informação e gestão de pessoas: valor estratégico da TI na transição da área de RH**. Dissertação de Mestrado apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 2003.

MILAN, G. S.; SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F.; DE TONI, D. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v.22, n.2, p.419–452, 2016.

MOREIRA, R. D.; LARAICH, O. A. R. **O marketing digital nas pequenas empresas**. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2930/1/RODOLFO%20Trabalho%20final.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2024.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 2 edição. 1997.

PEÇANHA, V. **O que é Marketing Digital? Tudo sobre o conceito, como fazer e começar sua estratégia de Marketing Online em 2024**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/>>. Acesso em 05 mar. 2024.

SALLES, C.; M.; S. Transformação digital em tempos de pandemia. **Estudos e Negócios Academics**, n.1, p. 91-100, 2021.

SANTOS, A. A. **Informática na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, André Demétrius Alves dos. **A Digitalização e a adoção de novas Tecnologias em Processos Administrativos**. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração Pública, Universidade Federal do Fluminense, 2017.

SANTOS, A. M.; MAÇADA, A. C. G. **Comportamento mimético no abandono de sistemas ERP: o caso de uma organização brasileira**. In: Americas' Conference On Information Systems, 16., 2010, Lima, Peru. Anais Illinois: Association for Information Systems, 2010.

SANTOS, V.M. **Sistema de informação como fator de sobrevivência das MPEs**. Disponível em: <<https://monografias.brasescola.uol.com.br/administracao-financas/sistema-nformacao-como-fator-sobrevivencia-das-mpes.htm>>. Acesso em: 31 jan. 2024.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Levando inovação para o seu negócio e soluções para aumentar a produtividade**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>>. Acesso em 16 jan 2024.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Transformação digital para micro e pequenas empresas**. Disponível em:<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-inovacao-e-transformacao-digital,5d0932d6fda32810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 26 jul 2022.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Guia unificado – ALI Transformação Digital Metodologia de atuação para bolsistas**. 2023.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Guia sobre transformação digital para micro e pequenas empresas**. 2018.

SOUZA, A. M. **Monitoração e ajuste de realimentação em processos produtivos multivariados**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

STOCKDALE, R.; STANDING, C. A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives. **Journal of small business and enterprise development**, v.13, n.3, p.381-394, 2006

TECHLISE. **O que pode acontecer se sua empresa não passar pela transformação digital**. Disponível em: <<https://www.techlise.com.br/blog/o-que-pode-acontecer-se-sua-empresa-nao-passar-pela-transformacao-digital/>>. Acesso em 30 mar 2022.

XAVIER, R.O.; DORNELAS, J.S. **O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM**, v.10, n.1, p.09-30, 2006.

CAPÍTULO 7

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO NO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO-ACRE: DIFICULDADES E POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Autor: Ronaira da Costa Ferreira Almeida¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Mestra em Inovação, Ciência e Tecnologia, Ali Transformação Digital, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A transformação digital tem permeado diversos setores, moldando significativamente as práticas comerciais e operacionais das empresas. Nas empresas de alimentação, a convergência de inovações tecnológicas tem se revelado um fator determinante para a sua eficiência, competitividade e adaptação às demandas contemporâneas. Porém algumas empresas apresentam dificuldades e obstáculos que impedem a inserção no mundo digital. O Sebrae direciona ações e recursos para promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, destacando-se o programa Agente Local de Inovação (Ali), que estimula a cultura da inovação e oferece suporte para a implementação de práticas inovadoras nos negócios, por meio da transformação digital. Assim, o presente estudo teve como objetivo mapear quais são as principais dificuldades enfrentadas por empresas do ramo alimentício participantes do projeto Ali Transformação Digital, no município de Rio Branco-Acre, propondo possíveis soluções a serem implementadas. Constatou-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas foram: falta de tempo, falta de mão de obra qualificada, e falta de conhecimento sobre ferramentas digitais adequadas. Essas podem ser superadas por meio de ações simples, mas estratégicas. A mudança de comportamento, aliada à participação em cursos, treinamentos e oficinas, pode proporcionar às empresas as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante evolução. Além disso, a contratação de consultorias especializadas pode oferecer orientação personalizada e soluções adaptadas às necessidades específicas de cada empresa.

Palavras-chave: Sebrae, Ramo alimentício e inovação.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, a transformação digital ocorre em ritmo acelerado a medida que a acessibilidade aumenta e a tecnologia avança (SARAIVA; SILVA, 2023). Impulsionada pela pandemia do Covid-19, na qual o contato físico era indesejado, os meios digitais passaram a ser a principal alternativa de comunicação entre clientes e empresas (SALLES, 2021). Assim, as empresas passaram a reconhecer a urgência de atualização para atender as novas demandas, intensificar sua competitividade e explorar os recursos inovadores visando o crescimento (KULAK, 2023).

A transformação digital tem permeado diversos setores, moldando significativamente as práticas comerciais e operacionais das empresas (SALLES, 2021). No universo específico das empresas de alimentação, a convergência de inovações tecnológicas tem se revelado um fator determinante para a sua eficiência, competitividade e adaptação às demandas contemporâneas (COSTA et al., 2021).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) direciona ações e recursos para o progresso das micro e pequenas empresas, com o objetivo de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável e tecnológico dos pequenos negócios (SANTOS, 2022). Dentre as ações articuladas, está o programa Agente Local de Inovação (Ali) que visa estimular a cultura da inovação, oferecendo suporte e orientação para a implementação de práticas inovadoras nos negócios (BEZERRA, 2019).

Entre as diferentes modalidades do programa Ali, está a Jornada de Transformação Digital (TD), com o foco em 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, usando as ferramentas digitais (SEBRAE, 2023). A jornada do Ali TD acontece nos mais diferentes segmentos de empresas, incluindo indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 2023).

No contexto específico do ramo alimentício, a transformação digital desempenha um papel crucial na otimização de processos, na melhoria da experiência do cliente e na sustentabilidade do negócio (COSTA et al., 2019). O setor de alimentos enfrenta desafios únicos que podem ser abordados e superados por meio da adoção de tecnologias digitais adequadas, assim compreender as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas do ramo alimentício, relacionadas as ferramentas digitais é de suma importância (VASCONCELOS et al., 2021).

O presente estudo teve como objetivo mapear quais são as principais dificuldades enfrentadas por empresas do ramo alimentício participantes do Ali Transformação Digital no município de Rio Branco-Acre, no que diz respeito a transformação digital, propondo possíveis soluções a serem implementadas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

2.1.1. A inovação mediante a transformação digital

A inovação, como força propulsora de transformações e avanços, desponta como um elemento central nas dinâmicas contemporâneas, permeando diversos setores e influenciando a maneira como vivemos e fazemos negócios (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Na inovação reside a capacidade de conceber e implementar novas ideias, processos e produtos, impulsionando a evolução constante (VALLADARES et al, 2014).

A busca pela inovação não apenas alimenta o progresso econômico, mas também desencadeia impactos significativos na sociedade (SALLES, 2021). Diante da complexidade dos desafios da sociedade e das demandas em constante mudanças, a inovação emerge como uma resposta essencial para enfrentar as adversidades e construir um cenário mais dinâmico e adaptável (BARBOSA et al., 2022).

Inovar está relacionado a habilidade de conceber e implementar novas abordagens, soluções e produtos, desencadeando uma constante revolução nos modos de pensar e agir (POREM; KUNSCH, 2020). A inovação não se limita apenas à introdução de tecnologias avançadas, ela aborda a criatividade, a adaptação e a busca incessante por melhorias (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A inovação, sob a égide da transformação digital, delineia uma narrativa dinâmica e revolucionária nos cenários empresariais contemporâneos, de modo que, a transformação digital emerge como o epicentro de mudanças significativas, proporcionando um terreno fértil para a geração de ideias inovadoras e práticas disruptivas (SALLES, 2021).

A interconexão de tecnologias, processos eficientes e estratégias flexíveis cria um ecossistema propício à redefinição de modelos de negócios e à reinvenção de práticas tradicionais (BARBOSA et al., 2022). A inovação, assim, não apenas se adapta à era digital, mas prospera através dela, moldando um futuro em que a criatividade e a tecnologia convergem para forjar soluções inéditas e impulsionar a excelência em todas as esferas empresariais (VALLADARES et al., 2014). Essa união entre inovação e transformação digital não apenas reconfigura a paisagem empresarial, mas também desencadeia um movimento contínuo em direção a horizontes progressivos e adaptativos (VASCONCELOS et al., 2021).

Na realidade das micro e pequenas empresas, a inovação por meio da transformação digital desenha um panorama desafiador, porém repleto de oportunidades, pois a adoção de tecnologias digitais, desde a automação de processos até a presença online, permite a esses empreendimentos competirem em um mercado cada vez mais dinâmico (POREM; KUNSCH, 2020). A digitalização de

operações simplifica tarefas rotineiras, reduz custos e amplia a eficiência, liberando recursos valiosos para atividades estratégicas (KRUMENAUER; HUPALO, 2022).

A transformação digital também viabiliza a criação de novos canais de comunicação e venda, aproximando as micro e pequenas empresas de seus clientes e ampliando sua presença no mercado (COSTA et al., 2019). Estratégias inovadoras de marketing digital, por exemplo, proporcionam visibilidade e acessibilidade, promovendo o crescimento das organizações (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). No entanto, vale ressaltar que o processo de transformação digital muitas vezes demanda adaptações culturais e investimentos específicos, sendo a capacitação de equipes, a escolha de soluções tecnológicas acessíveis e a compreensão do contexto digital elementos cruciais nesse percurso (VALLADARES et al., 2014).

A inovação surge como uma aliada na busca por diferenciação e sustentabilidade (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). A capacidade de se reinventar e explorar as possibilidades digitais não apenas impulsiona o desenvolvimento desses negócios, mas também fortalece sua resiliência diante de desafios e turbulências econômicas (VASCONCELOS et al., 2021). Em suma, a inovação na esfera digital não é apenas uma opção para as micro e pequenas empresas, mas uma necessidade estratégica para sua evolução e prosperidade a longo prazo (STECCA, 2021).

2.1.2. A transformação digital em empresas de alimentação

No universo diversificado do setor alimentício, as empresas desempenham um papel central na satisfação das necessidades mais fundamentais da sociedade: a alimentação (STANGARLIN, 2008). Desde restaurantes e cafeterias até empresas de processamento de alimentos, esse setor abrange uma ampla gama de atividades que não apenas alimentam, mas também moldam os hábitos culturais e sociais (CALUMBY, 2014).

Em constante evolução para atender às exigências de um público cada vez mais consciente e exigente, as empresas de alimentação encontram-se em um cenário dinâmico que demanda inovação contínua, desde a criação de novos sabores e tendências gastronômicas até a implementação de práticas sustentáveis e tecnológicas (COSTA et al., 2019). A busca pela qualidade, segurança alimentar e experiências culinárias únicas são pilares fundamentais neste setor, onde a competição é intensa, e ter uma gestão eficiente e dinâmica é imprescindível para o sucesso do empreendimento (KRUMENAUER; HUPALO, 2022).

A transformação digital apresenta oportunidades significativas para as empresas de alimentação, proporcionando melhorias em diversos aspectos de suas operações diárias (CALUMBY, 2014). Primeiramente, a presença online tornou-se imperativa para estabelecimentos do setor

alimentício, permitindo a divulgação de cardápios, promoções e a interação direta com os clientes através de websites, aplicativos móveis e redes sociais (VASCONCELOS et al., 2021). Essa presença digital não apenas aumenta a visibilidade, mas também cria uma plataforma para receber feedbacks e construir relacionamentos mais próximos com os clientes (VASCONCELOS et al., 2021).

A automação de processos é outra área em que a transformação digital pode impactar positivamente as empresas de alimentação (GOUVEIA, 2006). Sistemas integrados de gestão podem otimizar operações como controle de estoque, gestão de pedidos e processamento de pagamentos, reduzindo erros e aumentando a eficiência (SILVA et al., 2019). Além disso, a implementação de tecnologias como pedidos online e delivery através de aplicativos simplifica a experiência do cliente, acompanhando as tendências atuais de conveniência e agilidade (SILVA et al., 2019).

A coleta e análise de dados também desempenham um papel crucial na transformação digital para empresas de alimentação, melhorando a forma de como as empresas se relacionam com os clientes (MARTINS; FERNANDES, 2016). A compreensão dos hábitos de consumo dos clientes, preferências alimentares e padrões sazonais pode orientar decisões estratégicas, desde ajustes no cardápio até campanhas de marketing mais personalizadas (STECCA, 2021).

A tecnologia também pode ser aplicada na gestão sustentável, rastreabilidade de ingredientes e práticas mais eficientes de produção (COSTA et al., 2019). Adotar sistemas que promovam a transparência na cadeia de suprimentos e reduzam o desperdício pode não apenas impulsionar a responsabilidade social, mas também atender a uma demanda crescente por práticas sustentáveis (STANGARLIN, 2008).

Em suma, a transformação digital nas empresas de alimentação não apenas moderniza suas operações, mas também permite uma abordagem mais centrada no cliente, eficiente e sustentável, alinhada às demandas do mercado atual (STECCA, 2021).

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada em 11 empresas do segmento alimentício localizadas no município de Rio Branco, Acre, Amazônia ocidental brasileira (Quadro 1). Como critério para participação na pesquisa, selecionou-se empresas cadastradas e ativas no sistema Ali TD e que pertencessem ao segmento de alimentação.

Quadro 1. Perfil das empresas participantes do estudo.

Empresas	Principais produtos/serviços
1	Churrascaria
2	Padaria e confeitaria com predominância de produção própria
3	Restaurante internacional
4	Churrascaria
5	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios
6	Salgados e lanches com predominância de produção própria
7	Churrascaria
8	Varejo de doces com predominância de produção própria
9	Restaurante self-service
10	Lanchonete, sucos e similares
11	Padaria e confeitaria com predominância de produção própria

Todas as empresas participantes da pesquisa são microempresas ou empresas de pequeno porte, as quais possuem faturamento anual de até 4,8 milhões de reais, conforme classificação considerada na Lei nº123 de 2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

O procedimento metodológico adotado foram as Etapas 0, 1 e 2 da Jornada de Transformação Digital do Sebrae. A pesquisa foi realizada por um Agente Local de Inovação – Transformação Digital (Ali TD) que acompanhou as empresas em três etapas por um período de três meses, compreendidos de agosto a outubro de 2023. As três etapas estão descritas no quadro 2.

Quadro 2. Etapas da jornada de transformação digital.

Etapas	Título da Etapa	Abordagem
0	Iniciando a jornada	A etapa inicial consiste na apresentação do programa Ali TD aos empresários e a confirmação do interesse destes em participar do programa. Posteriormente é feito a aplicação do diagnóstico de maturidade digital da empresa, através da ferramenta Check-up digital.
1	Mapeando os desafios	Nessa etapa acontece uma entrevista inicial para conhecer a empresa identificando os principais gargalos enfrentados. Em seguida é realizado o mapeamento dos desafios e priorização do caso de uso por meio da aplicação de uma ferramenta específica do programa que permite classificar os principais problemas da empresa para priorização durante a jornada.
2	Identificando a solução	Considerando o caso de uso que foi priorizado na etapa anterior, é feito uma pesquisa para identificar as melhores soluções digitais existentes no mercado que atendam às necessidades da empresa. Então, são indicadas três soluções para que o empresário faça a escolha e contrate a solução que julgar ser a mais benéfica.

O Check-up digital é ferramenta que permite diagnosticar a maturidade digital da empresa, fornece um relatório completo sobre o estado atual de adoção de tecnologias e das habilidades digitais das empresas, fazendo recomendações personalizadas para aumentar o nível de adoção de tecnologias e melhorar as habilidades digitais. O Check-up digital foi desenvolvido para o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e adaptado para o Ministério da Economia do Brasil. Essa ferramenta

compreende seis dimensões, a saber: tecnologias e habilidades digitais, canais de comunicação e vendas, organização e pessoas, estratégia e transformação digital, dados e análises, e processos; classificando a empresa em quatro níveis: inicial, novato, competente e avançado.

Na Etapa 1, o agente aplica a ferramenta de priorização do caso de uso, que permite mapear os principais problemas enfrentados pelo empresário e priorizar um que possa ser resolvido pelo uso de alguma ferramenta digital. Essa ferramenta é composta por um questionário que aborda os principais desafios de gestão das micro e pequenas empresas, compreende os seguintes temas: gestão empresarial, digitalização de processos produtivos e administrativos, monitoramento de máquinas, relacionamento com o cliente, marketing digital, cálculo do preço de venda, e-commerce e gestão de pessoas. Após a aplicação do questionário, o resultado é analisado em conjunto com o empresário para que este defina qual problema será priorizado.

2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante o acompanhamento do agente Ali às empresas, diversos motivos e dificuldades foram levantados pelos empresários como obstáculos para se dedicarem ou não as atividades da jornada de transformação digital ou como justificativa para que tal inserção digital não tenha acontecido anteriormente aos atendimentos do Ali. As dificuldades podem ser observadas no quadro 3.

Quadro 3. Dificuldades enfrentadas para implementação da transformação digitais em micro e pequenas empresas atendidas pelo ALI em Rio Branco, Acre.

Empresa	Dificuldades enfrentadas
1	Falta de mão de obra qualificada e engajada; Falta de conhecimento sobre ferramentas adequadas; Falta de tempo.
2	Falta de mão de obra qualificada e engajada; Falta de tempo.
3	Sobrecarga de funções sobre o gestor; Falta de tempo.
4	Encerramento das atividades da empresa; Precificação inadequada; Falta do perfil de liderança.
5	Falta de mão de obra qualificada e engajada.
6	Falta de conhecimento sobre ferramentas adequadas.
7	Pendências fiscais; Falta de noções básicas de informática e tecnologias; Falta do perfil de liderança.
8	Falta de mão de obra qualificada e engajada; Falta de conhecimento sobre ferramentas adequadas; Falta de tempo.
9	Empresa familiar, com liderança indefinida.

10	Possuir pendências fiscais; Falta de noções básicas de informática e tecnologias; Precificação inadequada; Falta do perfil de liderança.
11	Falta de conhecimento sobre ferramentas adequadas; Falta de tempo.

A empresa 10 destacou-se pela maior quantidade de desafios enfrentados. Isso pode ser atribuído, em parte, ao fato de ser uma empresa recente, e resultado de um arrendamento com o antigo proprietário. Os atuais donos possuem pouca experiência e capacitação em gestão empresarial, com histórico anterior como funcionários de empresas privadas e servidores públicos. Vannucci e colaboradores (2023) destacam que empresas com menos de cinco anos de atuação enfrentam problemas que se não forem sanados levam a mortalidade da empresa, destacando-se: perfil empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento do negócio antes de sua abertura e má gestão empresarial.

Observa-se que as dificuldades mais ocorrentes encontradas foram:

- a) Falta de tempo (5 empresas);
- b) Falta de mão de obra qualificada (4 empresas);
- c) Falta de conhecimento sobre ferramentas digitais adequadas (4 empresas).

Mercado e colaboradores (2016) observaram que a falta de tempo dos empresários foi um dos motivos da baixa adesão de um programa que tinha como objetivo sensibilizar e capacitar o empresariado para promover a inovação na empresa.

Referente a dificuldade de mão de obra qualificada, Reis e Noronha (2014) expõe que esse é um gargalo para o crescimento de empresas, atingindo empresas de diversos segmentos e em todo o país, propondo como alternativa de enfrentamento, a nível geral, parcerias entre empresas privadas e poder público. No nível prático e particular, estimula que essas empresas desenvolvam talentos internos com programas de qualificações interno, realizem parcerias com empresas que capacitam mão de obra e realizem investir em consultorias especializadas em recrutamento e seleção de modo a identificar as pessoas mais adequadas para determinado cargo (REIS; NORONHA, 2024).

A falta de conhecimento sobre ferramentas digitais adequadas é uma dificuldade que também se destacou nas empresas pesquisadas. O comportamento de micro e pequenos empresários relacionados a utilização de ferramentas gerenciais está atrelado a sua formação acadêmica e que apesar de considerarem o uso de ferramentas gerenciais como fator importante para a gestão de seu

empreendimento, os empresários não se sentem estimulados a dedicarem seu tempo a aprendizagem de novas ferramentas (PEREIRA et al., 2011).

Outras dificuldades encontradas nas empresas foram: a falta do perfil de liderança, possuir pendências fiscais, falta de noções básicas de informática e tecnologias e precificação de produtos inadequada. As dificuldades observadas foram os motivos pelos quais as empresas não possuíam ferramentas digitais auxiliando na gestão dos negócios.

O problema da falta do perfil de liderança deve ser solucionado, pois essa habilidade auxilia alcançar os objetivos do negócio e promove um ambiente de trabalho adequado (ALMEIDA; SANTOS; ROCHA, 2020). Para solucionar tal dificuldade, os empresários devem participar de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança incluindo workshops, seminários e cursos focados em habilidades de comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas, gestão de equipes, entre outros aspectos essenciais da liderança (ALMEIDA; SANTOS; ROCHA, 2020).

Possuir pendências fiscais é um problema que pode afetar a performance das empresas perante o mercado, como por exemplo, ficam impedidas de participar de processos licitatórios (BRAGA et al., 2011). No programa Ali TD as pendências fiscais dificultam o recebimento do reembolso financeiro disponibilizado para auxiliar as empresas contratarem as ferramentas digitais. Assim, possuir pendências fiscais é um dos motivos, pelos quais algumas empresas não implementam uma ferramenta digital nos seus negócios.

Para solucionar as pendências fiscais, é crucial realizar uma avaliação minuciosa da situação fiscal da empresa, identificando impostos não pagos, declarações não apresentadas e outras obrigações em atraso (DELFINO et al., 2021). Em seguida, é essencial tomar medidas imediatas para regularizar essas pendências, como efetuar o pagamento dos impostos, apresentar declarações pendentes e corrigir irregularidades identificadas, tendo possibilidade de buscar negociações e parcelamentos (DELFINO et al., 2021). Além disso, é fundamental buscar orientação de profissionais contábeis e investir em educação financeira e fiscal para os proprietários e funcionários envolvidos, por meio de participação em treinamentos e workshops sobre questões fiscais e boas práticas de gestão financeira (BRAGA et al., 2011).

Outra dificuldade encontrada nas empresas é a falta de noções básicas sobre informática e tecnologias. Para solucionar essa dificuldade é necessário que os empresários e gestores participem de cursos e treinamentos básicos de informática e tecnologia, podendo abranger desde o uso básico de computadores e navegadores da web até o uso de aplicativos e ferramentas específicas para o gerenciamento do negócio (SOBRAL, 2017). Algumas outras soluções podem ser implementadas, tais como: a contratação de consultorias especializadas, com recomendação de software de fácil utilização, estabelecendo um suporte técnico interno ou externo para ajudar os proprietários de microempresas a

lidarem com problemas e dúvidas relacionadas à informática e tecnologias (KUBOTA; LINS, 2022). Além disso, possuir materiais didáticos, tutoriais e recursos online que abordem tópicos relevantes em informática e tecnologia, como guias com passo a passo, vídeos instrucionais e artigos explicativos (SOBRAL, 2017).

A dificuldade “precificação inadequada” impacta a empresa de diversas formas, como por exemplo, elaborar os preços sem utilizar técnicas de precificação, podem acarretar prejuízos impedindo o desenvolvimento das empresas, tais como: lucro insuficiente, competitividade reduzida, insustentabilidade financeira, crescimento limitado e incapacidade de realizar investimentos (CALVOSA et al., 2022). Dessa forma, a falta de uma precificação adequada limita recursos para a implementação de soluções tecnológicas.

Por fim, devido a diversos problemas encontrados, uma das empresas atendidas pelo Ali TD encerrou suas atividades e por esse motivo não implementou a ferramenta digital.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

As principais dificuldades identificadas durante a jornada de transformação digital do Sebrae pelas empresas foram a falta de tempo, a escassez de mão de obra qualificada, e a ausência de conhecimento sobre ferramentas digitais adequadas. Essas podem ser superadas por meio de ações simples, mas estratégicas. A mudança de comportamento, aliada à participação em cursos, treinamentos e oficinas, pode proporcionar às empresas as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante evolução. Além disso, a contratação de consultorias especializadas pode oferecer orientação personalizada e soluções adaptadas às necessidades específicas de cada empresa.

O Sebrae, como agente facilitador do desenvolvimento empresarial, desempenha um papel fundamental ao oferecer suporte e recursos que capacitam os empresários e estimulam a implementação da transformação digital. Ao promover a educação, inovação e acesso a ferramentas e tecnologias, o Sebrae contribui significativamente para o fortalecimento do ecossistema empreendedor e o crescimento sustentável das empresas, permitindo que superem as barreiras que as impedem de prosperar na era digital.

É importante reconhecer que, embora o Sebrae ofereça soluções valiosas para as dificuldades enfrentadas pelas empresas, muitas delas podem não estar cientes das oportunidades e benefícios disponíveis pelo Sebrae. A expansão recente dos canais de comunicação do Sebrae reflete um esforço para superar essa lacuna e estabelecer uma conexão mais direta e eficaz com o público empresarial.

Portanto, é fundamental que o Sebrae continue a expandir seus esforços de divulgação e educação, garantindo que as empresas tenham pleno conhecimento e acesso aos recursos que podem ajudá-las a superar desafios e alcançar seus objetivos de negócios.

Através dessa conscientização e parceria mais estreita, as empresas podem aproveitar ao máximo o suporte e as orientações oferecidos pelo Sebrae para impulsionar seu crescimento e sucesso no mercado, enquanto, por meio de esforço colaborativo e apoio mútuo, podem também explorar plenamente as oportunidades proporcionadas pela transformação digital, alcançando assim novos patamares de sucesso e competitividade no mercado.

4. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A.; SANTOS, M. G.; ROCHA, R. O. Estilos de liderança dos empresários das micro e pequenas organizações de Maceió. **Revista de Administração do CESMAC**, v. 8, p.3-19, 2020.

BARBOSA, J. G. P.; JUNIOR, J. L. A. F.; BOUZADA, M. A. C.; OLIVEIRA, M. A. A. The influence of organizational and technological innovation in the growth of brazilian companies. **Brazilian Journal of Management and Innovation**, v. 10, n. 1, p. 123–143, 2022.

BRAGA, E. B. G.; FREITAS, L. B.; MOURA, R. M.; ALMEIDA, F. M. M. Análise da aplicabilidade da lei complementar 123/2006 nas microempresas e empresas de pequeno porte da região do Caparaó-ES. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

BEZERRA, M. V. L. **Proposta de elaboração de um guia de gestão da inovação para os empresários participantes do projeto Agentes Locais de Inovação – ALI**. (Dissertação) Mestrado em Administração - Universidade de Brasília - Brasília, 2019.

CALUMBY, F. **Técnico em Restaurante e Bar: Administração de Bares e Restaurantes**. Apostilha, 2014.

CALVOSA, M. V. D.; QUEIROZ, A. R. R. de; FERNANDES, A. L. M.; FERREIRA, M. Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 5, p. 750-768, 2022.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

COSTA, J. T. et al. Implicações Da Transformação Digital Nos Pequenos Negócios Do Ramo Alimentício Diante Da Pandemia Covid-19. **Gestão.org**, v. 19, n. 2, p. 197–217, 2021.

COSTA, M. E. R. S. et al. Estratégias de Marketing Digital para fortalecer o Relacionamento com o cliente em uma Empresa do Segmento fitness. **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação (CONGENTI)**, 2019.

- GOUVEIA, F. Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos. **Inovação Uniemp**, v.2, n.5, p. 32-37 2006.
- KRUMENAUER, E.; HUPALO, L. Impactos do Programa Brasil Mais nas empresas da Região do Extremo Oeste de Santa Catarina. **Revista Sítio Novo**, v. 6, n. 4, p. 94, 2022.
- KUBOTA, L. C.; LINS, L. M. Novas tecnologias e inovação em empresas. **Panorama Setorial da Internet**, v.14, n.3, p. 1-29, 2022.
- KULAK, S. Innovation in micro and small businesses from Paraná: A Case Study Of The Ali Project/ Brazil Plus Program. **Brazilian Journal of Management and Innovation**, v. 10, n. 3, p. 25-47, 2023.
- MARTINS, G. B.; FERNANDES, M. Planejamento e gestão de restaurantes. **Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 30, p. 283, 2016.
- MERCADO, L. P. L. et al. Planejamento e produção de material didático para educação online: avaliação dos módulos do curso online Capacitação de Empresários e dos Atores do Sistema Alagoano de Inovação. **Biblioteca Técnica Senac**, v.42, n.2, p.98-117, 2016.
- POREM, M. E.; KUNSCH, M. M. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). **Comunicação & Inovação**, v. 22, p.5-22, 2020.
- REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades E Trajetórias De Inovação De Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.5, p.161-194, 2015.
- REIS, C. T. M. D.; NORONHA, N. M. Mão de obra qualificada – gargalo produtivo. **Revista Eletrônica Mutações**, v.5, n.9, p.28-44, 2014.
- SALLES, P. M. C. M. S. Transformação Digital Em Tempos De Pandemia. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 1, n. 1, p. 91–100, 2021.
- SANTANGARLIN, L. **Avaliação das condições de qualidade em serviços de alimentação e unidades hospitalares na cidade de Santa Maria – RS**. Universidade Federal de Santa Maria, 2008.
- SANTOS, Y. P. Transformação Digital em pequenos negócios sob o enfoque da COVID–19: Uma análise a partir do comércio varejista das empresas participantes do Programa Brasil Mais – Sebrae/SC. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Comércio e Serviços**, v. 1, n. 1, junho de 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, n. 3, p. 16682–01e, 2023.
- SEBRAE. **Transformação digital para micro e pequenas empresas**. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/transformacao-digital-para-micro-e-pequenas-empresas,cd149007efbc6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>, acesso em: 23 jan. 2024.
- SILVA, L. P. A.; SILVA, R. C. S. P.; CRUZ, R. J.; SILVA, T. R.; SANTOS, V. T. Benefícios da utilização do software de gestão de estoque no setor de alimentação fora do lar. **Tekhne e Logos**, Botucatu, SP, v.10, n.2, set., 2019.

SOBRAL, L. H. C. Competitividade na era da informação digital. **Inclusão Social**, [S. l.], v.8, n.2, 2017.

STECCA, R. S. A gestão da informação nos aplicativos de delivery on-line de alimentação: o caso em uma empresa do interior de São Paulo. **Ciência da Informação**, v. 49, n. 2, p. 223–237, 2021.

PEREIRA, M. F. et al. **A aceitação do uso de ferramentas gerenciais por empresários: Um problema de formação acadêmica?** v. 9, n. 1, p. 110-135, 2011.

VALLADARES, P. S. D. DE A. et al. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 598–626, 2014.

VANNUCCI, I. M.; FERREIRA, M. A.; SILVA, V. R. da. Influência da Gestão Empresarial na Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas de Uberlândia. **Revista de Administração e Gestão Contemporânea**, v. 11, n. 46, p. 20-30, 2023.

VASCONCELOS, R. B. B. DE; SANTOS, J. F. DOS; ANDRADE, J. A. DE. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 1–19, 2021.

CAPÍTULO 8

PSICOCLEAN: CONVERTENDO LEADS EM VENDAS ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

Autor: Bruno Alfredo Silva Rocha¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Bacharel em Comunicação Social, ALI Produtividade, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

Empreender não é tarefa fácil por uma série de razões, seja pela concorrência, o mercado, os clientes ou a própria gestão do negócio. Este estudo mostra o caso da empresa PsicoClean, que após anos de mercado, enfrentava alguns dilemas, como por exemplo, como se manter competitiva e se destacar num mercado com tantos profissionais capacitados a atender a alta demanda que se tornou o ramo de prestação de serviços de saúde mental, principalmente no pós-pandemia? Porém, o maior desafio enfrentado por esta empresa era o fato de que apesar dos incontáveis esforços com divulgação e marketing digital, a procura por potenciais clientes não se convertia em vendas, o que dificultava manter uma produtividade em níveis elevados. Outro ponto crítico enfrentado pela clínica era como estimular funcionários que não tinham visão do seu papel dentro do negócio, cujo principal tarefa é vender serviços e gerar lucros. Tais dilemas citados, muitas vezes ocasionavam na perda de excelentes profissionais das áreas médica e psicológica, o que dificultava alcançar sua missão de tornar-se referência no seu ramo de atuação. No decorrer do estudo é possível observar que a inovação foi fator fundamental para a empresa, ao promover o aperfeiçoamento de seus processos, como a criação do script de vendas e do plano de capacitação continuada da empresa, que tornou as funcionárias da clínica em verdadeiras vendedoras e a partir daí gerou vários ganhos. O SEBRAE foi parceiro fundamental neste processo e agiu como porta de entrada, através do projeto ALI Produtividade, para que tais mudanças ocorressem na empresa.

Palavras-chave: Inovação, Produtividade, Competitividade e Vendas.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso trata da trajetória da empresa PsicoClean, desde a identificação do dilema enfrentado até as soluções aplicadas, mostrando a evidente evolução da empresa de modo geral. A clínica oferta serviços voltados para a saúde mental em diversas áreas.

Alguns anos se passaram, desde que a jovem Tatiana Braga brincava nos corredores cheios de mercadoria da empresa do pai, local onde foi criada atendendo telefones, anotando pedidos e aperfeiçoando sua paixão pelo empreendedorismo. Anos depois a então profissional, que já era funcionária pública e tinha certa estabilidade na carreira, resolveu realizar seu sonho e empreender por

conta própria, iniciando um espaço multiprofissional. Apesar de ser uma clínica com forte atuação, Tatiana nunca se acomodou e esteve sempre buscando por conhecimentos para aprimorar o negócio e se tornar referência em seu ramo de atuação.

A empresa atua no estado há 10 anos, possui uma clientela estável e vem desenvolvendo ações de marketing e vendas para manter a quantidade de clientes e se manter ativa no mercado. Ao participar do programa Brasil Mais Produtivo, constatou-se lacunas passíveis de melhoras, onde ficou evidente que apesar de todos os esforços das sócias e da equipe para divulgar seus serviços e se tornar conhecida no mercado, as secretárias não conseguiam converter leads em agendamentos e consultas, o que impactava na produtividade da clínica de modo geral.

Por meio do método do projeto ALI Produtividade do SEBRAE, as empresárias puderam testar a criação de um script de vendas para as secretárias, que teve como objetivo principal torná-las também vendedoras da clínica e prepará-las para lidar com objeções dos potenciais pacientes e fechar a marcação de consultas. A criação do script de vendas possibilitou também a implementação de um plano de capacitação continuada para a equipe, com temas chave para cada membro da equipe, de acordo com a área de atuação.

O SEBRAE teve participação ativa neste processo, pois possibilitou o uso de ferramentas de inovação, a participação em capacitações voltadas para atendimento, marketing e vendas, além de promover encontros empresariais onde a empresa pôde ampliar sua rede de contatos e fortalecer seu networking.

2. CONTEXTO E DILEMA

Desde os tempos da faculdade de psicologia, Tatiana Braga já tinha sonhos de criar um espaço no qual pudesse transformar a vida das pessoas e levar saúde mental a todos. A princípio, a empreendedora pretendia abrir um consultório próprio, mas por sugestão da família, a jovem abriu um espaço com diversas salas, as quais disponibilizou a outros profissionais e criou uma clínica multidisciplinar. Assim, surgiu a clínica, que inicialmente tinha outro nome, porém com o passar do tempo descobriu-se que o nome escolhido estava registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e a partir daí a clínica recebeu o nome que leva até hoje: PsicoClean. Atualmente a clínica oferta atendimentos psicológicos, psiquiátricos, avaliação e reabilitação neuropsicológica, além de neuropsicopedagogia, pediatria e nutrição e conta com uma outra sócia, Victória Sales, que atua como neuropsicóloga e realiza a gestão financeira do negócio.

A PsicoClean, atende desde recém nascidos, que são atendidos pela pediatria, até adultos que buscam mais qualidade de vida através da saúde mental, essa que é um área promissora, pois a

sociedade tem alterado sua percepção em relação ao impacto desta em todo sistema fisiológico humano. Essa temática também é uma preocupação das famílias e escolas, que passaram a se preocupar cada vez mais com aspectos psicológicos e emocionais de crianças e adolescentes, principalmente no pós pandemia. Os adultos, por sua vez, tem compreendido o impacto da saúde mental nos aspectos pessoais e profissionais de suas vidas e tem procurado por ajuda. Outro fator importante a ser destacado é a difusão de conhecimentos sobre transtornos mentais, que tem impulsionado profissionais da saúde a se preparar melhor, de modo que possam identificar as causas de sofrimento humano, contribuindo para o aumento na procura por serviços de saúde mental.

Nos últimos 10 anos tem sido crescente a criação de clínicas e a oferta de serviços de saúde mental, e em razão disto, a PsicoClean tem sido impulsionada a buscar por inovações, melhoria de processos e tem investido cada vez mais em marketing, afim de se destacar no mercado. Nessa busca por inovação, a empresa ingressou no projeto ALI Produtividade, onde inicialmente foi aplicado o Radar de Inovação, instrumento esse que foi utilizado para medir a maturidade da empresa em seis dimensões (controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG – ambiental, social e governança) e aplicado durante o Encontro 1 (SEBRAE, 2023). No resultado inicial do Radar, foi constatado que a clínica investe em diversas ações de marketing, promove cultura de inovação entre a equipe, possui uma gestão estruturada e processos bem definidos.

Ao receber a devolutiva do radar, onde foram recomendadas algumas sugestões de melhorias, Tatiana e Victória passaram a desenvolver uma série de mudanças logo de imediato. A partir daí, por iniciativa própria as sócias decidiram realizar uma pesquisa de satisfação interna e externa. Com o resultado desta, as empresárias viram a necessidade de implementar urgentemente melhorias no processo de captação e transformação de potenciais clientes em novos pacientes para a clínica. O dado que mais chamou atenção na pesquisa foi a evasão de profissionais da clínica para atender em outros espaços. Além disso, ficou claro durante o terceiro encontro da metodologia ALI (onde é realizado o levantamento de desafios enfrentados pela empresa) (SEBRAE, 2023), que apesar de todos os esforços a clínica deixava de conquistar novos clientes em razão do despreparo das secretárias, que mesmo realizando seu trabalho com cordialidade e atenção, não estavam preparadas para realizar vendas e isto era o principal fator que impedia o aumento da produtividade, evidenciado pelo indicador de faturamento do negócio.

Após todo esse processo de autoconhecimento e busca pela inovação, a empresária percebeu o grande dilema enfrentado dentro do negócio, que foi: como converter leads em vendas?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

3.1. SOLUÇÃO 1: Implantação do script de vendas para secretárias

Área do conhecimento: Vendas

A partir do quarto encontro do Projeto ALI Produtividade, iniciou-se o processo de levantamento de soluções (SEBRAE, 2023), que consistiu em reunir diferentes empresas para em conjunto compartilharem seus dilemas e levantarem possíveis soluções em uma chuva de idéias, baseadas no conhecimento e experiências anteriores de cada um. Passada esta etapa, o Agente Local de Inovação (ALI) se reuniu individualmente com a empresa para definir junto as empresárias a solução que seria encaminhada para a etapa de testagem das soluções. Tendo em mãos as idéias levantadas pelo ALI, pelas próprias empresárias e outros empresários participantes do encontro coletivo, as sócias da PsicoClean optaram por construir um script de vendas para as secretárias.

A princípio as sócias se aprofundaram sobre o comportamento do consumidor e passaram a ter um olhar diferenciado em relação as dificuldades apresentadas pelas secretárias, tanto em vender serviços, como em se enxergar como vendedoras.

O primeiro passo foi capacitar as funcionárias sobre a temática de marketing voltado para a área de saúde. O esboço inicial do script de vendas foi elaborado utilizando ferramentas como o funil de vendas, que traz técnicas de prospecção, abordagem do cliente, como lidar com objeções e o fechamento da venda. Nesta etapa inicial as funcionárias da recepção foram envolvidas e contribuíram na elaboração do protótipo, que trouxe diversos cenários de interação com potenciais clientes, objeções e como contornar cada um deles e fechar a venda dos serviços.

O protótipo foi construído no modelo de mapa mental, com a utilização de setas, indicando como as secretárias iriam proceder em cada situação e quais soluções poderiam ser aplicadas em cada situação apresentada pelo potencial paciente. A testagem da solução foi realizada com as duas secretárias, que foram treinadas sobre a utilização do script na teoria e já na semana seguinte puderam colocar em prática em atendimentos reais. A validação da solução se deu pela percepção das sócias, que observaram logo no primeiro dia de testes o aumento da taxa de conversão de vendas, além das informações coletadas através da aplicação de entrevista avaliando a percepção das funcionárias com a aplicação do roteiro de entrevista, que coletou informações sobre a percepção das funcionárias em relação a inovação apresentada e possíveis ajustes, caso fosse necessário.

Com a solução validada, no sexto encontro do projeto foi definido o plano de implantação, que norteou como o roteiro de vendas seria implementado de fato nas operações da clínica, o que ocorreu como planejado. Nas semanas seguintes foi observado o expressivo aumento no faturamento da

PsicoClean e além disso houve um impacto na satisfação dos profissionais parceiros em relação ao aumento da marcação de consultas, solucionando um dos problemas levantados, que era de manter talentos na empresa. Para Tatiana Braga “O processo de testagem foi extremamente enriquecedor, desde a concepção da ideia até à implantação”.

3.2. SOLUÇÃO 2: Criação do plano de capacitação continuada

Área do conhecimento: Gestão de pessoas

Mesmo com o aumento do faturamento da clínica, crescimento do número de agendamentos e a redução das desistências por parte dos pacientes, as empresárias notaram a necessidade de ter uma formação continuada, prevenindo assim uma redução do agendamento de atendimentos. Sendo assim, passaram a promover treinamentos regulares para as secretárias na temática de vendas e conversão de leads e em outras temáticas pertinentes a realização de seu trabalho.

Nesta solução, o primeiro passo foi definir um calendário de aplicação das capacitações e reciclagens ofertadas pela empresa aos seus funcionários. O calendário seguiu a ordem de importância da aplicação dos cursos de acordo com a utilização no desenvolvimento do trabalho na clínica. Todo este processo foi registrado e disponibilizado a equipe, para consulta sempre que necessário.

O passo seguinte consistiu em roteirizar os treinamentos internos da PsicoClean e gravar em vídeo, para disponibilizar à equipe, com objetivo de facilitar a aprendizagem e tirar dúvidas que forem surgindo com o passar do tempo. As temáticas dos treinamentos gravados envolvem atendimento ao cliente, técnicas de vendas, como lidar com objeções de clientes, dentre outros. Como parte do plano de capacitação continuada, outra ação desenvolvida foi de selecionar cursos, palestras e eventos externos, com datas, horários, locais e informações do conteúdo e indicar para os funcionários da empresa. Tal ação não foi opcional, sendo definidos prazos para execução, englobando treinamentos presenciais ou online.

Por fim, se tornou prática regular da empresa promover encontros entre médicos, psicólogos e as secretárias, com finalidade de promover integração entre essas áreas de atuação, de modo que as funcionárias da recepção possam conhecer cada vez melhor o trabalho que é desenvolvido dentro da clínica e utilizar isso em benefício do seu trabalho, que é repassar tais informações aos clientes e realizar o fechamento da venda de serviços.

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

O SEBRAE sempre foi figura constante dentro da PsicoClean, antes mesmo da sua criação, quando a sócia Tatiana já realizava cursos de empreendedorismo com o propósito de abrir a própria empresa. Anos depois, ambas as sócias Tatiana e Victória, participaram do EMPRETEC, que é um método desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU), com execução exclusiva no Brasil pelo SEBRAE, que tem por objetivo desenvolver as características empreendedoras de cada pessoa (SEBRAE, 2021). Essa imersão atuou como um divisor de águas, abrindo a mente das jovens empresárias para inovar e se manterem competitivas no mercado. Tais experiências levaram a empresa a se inscrever no projeto ALI Produtividade, que proporcionou a solução do dilema enfrentado.

A empresa também se utilizou de consultorias especializadas do SEBRAE, como foi o caso da consultoria financeira remota, obtida através do projeto ALI, que levou a um conhecimento mais aprofundado a respeito dos indicadores de produtividade a serem mensurados na empresa, que foi o caso do faturamento e desenvolvimento pessoal.

5. CONCLUSÃO

A solução para o dilema, foi a criação do script de vendas para as secretárias e a implantação do plano de capacitação continuada da empresa, estratégias essas que foram pensadas e estruturadas para sanar as necessidades da clínica naquele momento, que eram de manter os profissionais em seu quadro de colaboradores, aumentar suas vendas e impactar positivamente na produtividade e no faturamento, o que de fato ocorreu, conforme afirmou a sócia Tatiana Braga: “a solução do script de vendas não só impactou no resultado financeiro, mas ajudou a melhorar outro desafio que era a satisfação dos profissionais parceiros. Outro aspecto intangível, foi o empoderamento das secretárias, que passaram a adotar uma postura mais profissional e mais satisfeitas com os resultados da empresa”.

Já se passaram meses desde a implantação definitiva da solução, que se mostrou eficaz e contribuiu para que a clínica se torne um referencial na prestação de serviços de saúde mental e outros atendimentos médicos. No momento se estuda a possibilidade de aprimorar o modelo do script de vendas para outras clínicas e assim monetizar este produto.

Após todas as mudanças e melhorias desenvolvidas na empresa, ocorreu uma atração de novos investidores, proporcionando uma nova sociedade para a expansão do empreendimento, estando atualmente em vias de inaugurar uma segunda unidade da PsicoClean, que irá contribuir para o propósito da empresa, de levar saúde mental a todos que precisam.

Casos como este só confirmam que empresas que recorrem as iniciativas ofertadas pelo SEBRAE, só tem a ganhar quando optam por sair da zona de conforto e implementar melhorias. Depois de passar por todo este processo, Tatiana deixa algumas orientações aqueles que enfrentam dilemas similares aos que sua empresa enfrentou: “Em primeiro lugar, reconhecer que o problema existe e se debruçar para compreendê-lo em sua profundidade e extensão. Não culpar os outros, ouvir com atenção os colaboradores e parceiros e assumir a responsabilidade, seria o segundo passo. Depois disso, buscar por assistência especializada, tais como consultorias, mentorias e/ou treinamentos, traçar um plano de ação e começar a executá-lo, fazendo constantes revisões e ajustes necessários”.

6. REFERÊNCIAS

SEBRAE. **Guia unificado ALI Produtividade. Metodologia de atuação para bolsistas**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEBRAE, 2021. **O que é o EMPRETEC?**. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/o-que-e-o-empretec,aaae8203166f3810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 15 mar. 2024.

CAPÍTULO 9

CLÍNICA CEDRO: O IMPACTO DA INOVAÇÃO NA PERFORMANCE DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Autor: Everton Linard dos Anjos¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Analista de Sistemas, Licenciado em Educação Profissional, ALI Produtividade, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGGIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A crescente demanda pela acupuntura no Brasil tem impulsionado tanto o setor privado quanto o público, refletindo sua eficácia no tratamento de diversas doenças. Enfrentando desafios complexos decorrentes da expansão do mercado e da crescente demanda por acupuntura, a empresa CEDRO buscou aprimorar sua capacidade operacional para atender novos clientes. Para isso, realizou uma análise minuciosa dos processos de atendimento e da necessidade de melhorar a produtividade do serviço de acupuntura. Com o apoio do Programa Brasil Mais Produtivo - ALI Produtividade, a empresa trabalhou duas soluções específicas: melhorar a gestão do tempo no serviço de acupuntura e explorar novos canais para atrair clientes. Por meio de estudos detalhados e consultorias financeiras, a empresa conseguiu otimizar seu serviço, reduzindo o tempo de atendimento e aumentando a capacidade de clientes atendidos. Além disso, firmou parcerias estratégicas com planos de saúde e reformulou sua estratégia de marketing digital. Essas ações não só resultaram em um aumento significativo no faturamento da empresa, mas também promoveram uma cultura de inovação contínua. Com o suporte do SEBRAE e seus programas de capacitação, a empresa continua aprimorando seus processos e expandindo seus serviços.

Palavras-chave: Acupuntura, Produtividade e Gestão do tempo.

1. INTRODUÇÃO

Estabelecida em 2019, com a missão de assegurar a satisfação dos clientes por meio de atendimento e serviços de alta qualidade, proporcionando tratamento completo e personalizado, a Clínica de Eletro Acupuntura e Dor Reis do Oriente (CEDRO) é liderada pelo médico Athos Muniz Braña, com o auxílio de duas colaboradoras que desempenham funções de secretárias. A concepção dessa empresa remonta a 2016, quando Athos sentiu a necessidade de empreender na área da saúde, especialmente na acupuntura. De acordo com Athos Braña “Eu pesquisei várias coisas e vi que acupuntura seria uma boa opção. Pois iria unir tanto a medicina tradicional, quanto uma medicina mais holística que pudesse ver o paciente integralmente, em todas as suas esferas, emocional e psíquica”.

Inicialmente, ele enfrentou críticas que questionavam a viabilidade financeira desse ramo. Diante disso, decidiu aprofundar seus conhecimentos, viajando primeiro para São Paulo para estudar o segmento e, em seguida, para a China, a fim de compreender os tratamentos orientais e como poderia adaptá-los ao seu empreendimento. Essas viagens auxiliaram o médico Athos Braña quanto a ideia do empreendimento, como relata em entrevista, “Em São Paulo comecei a observar como que eram os atendimentos nas clínicas de acupuntura, a rotatividade, a questão da organização das salas de atendimento, organização das secretárias, de como que era a rotatividade dos pacientes”.

Em 2019, Athos retornou ao seu estado natal e deu início às atividades da clínica. Inicialmente, os serviços foram oferecidos em salas comerciais de uma galeria, mas logo foi evidenciado que o espaço era inadequado devido ao alto fluxo de pessoas e aos ruídos constantes. Posteriormente, ele optou por alugar uma casa, oferecendo assim um serviço mais personalizado e com capacidade para atender a uma clientela maior.

Em 2022, o empresário deu início à construção da sede própria da clínica, situado na cidade de Rio Branco, Acre, e instalação atual da empresa. No dia 25 de janeiro de 2023, a clínica inaugurou suas novas instalações, mais modernas e com um design oriental, oferecendo salas diversificadas para melhor atender às necessidades de seus clientes (Figura 1 e 2), consultas médicas com clínico e procedimentos de eletro acupuntura, resultando em um faturamento médio mensal de R\$ 15.000,00.

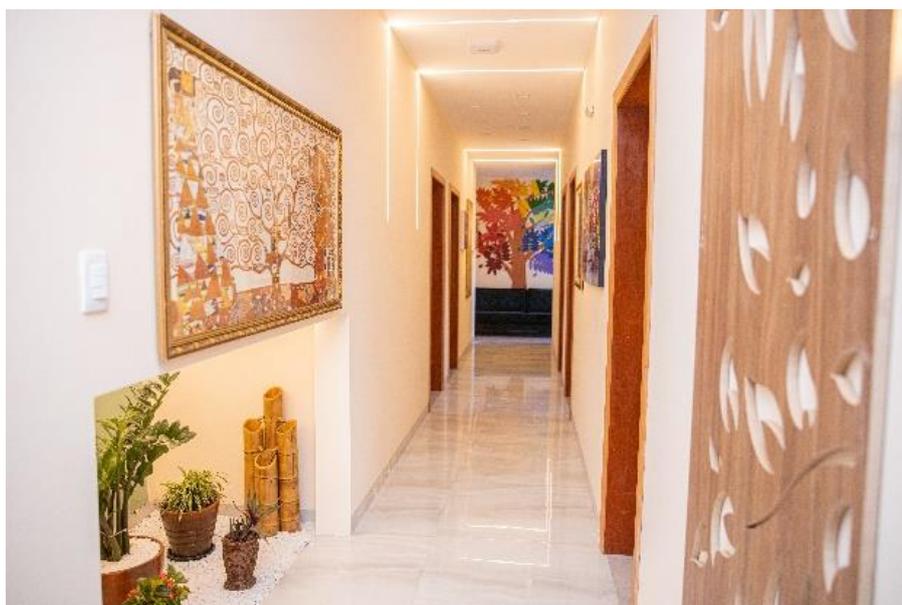


Figura 2. Espaço interno da empresa.



Figura 2. Espaço externo da empresa.

Apesar de ser uma empresa jovem, a organização está sempre procurando maneiras de inovar e aprimorar seus serviços e processos. Uma dessas oportunidades de melhoria surgiu com a participação entre os meses de julho a dezembro de 2023 no Programa Brasil Mais – ALI Produtividade, que tem como objetivo aumentar a produtividade sem gerar custos adicionais, oferecendo soluções inovadoras e de alto impacto para que o negócio se destaque no mercado (SEBRAE RJ)

Esse programa foi conduzido por um Agente Local de Inovação (ALI), que prestou acompanhamento à empresa, fornecendo orientações personalizadas para auxiliar na implementação de novas práticas, visando aprimorar o desempenho do empreendimento.

Durante sua participação no programa Brasil Mais - ALI Produtividade, o empresário dedicou tempo para analisar e desenvolver estratégias visando aprimorar a produtividade e competitividade de seu negócio. Dentre os diversos temas trabalhados, destacam-se a análise de preços, a inovação dos serviços oferecidos, o alinhamento de processos e a capacitação da equipe.

2. CONTEXTO E DILEMA

A crescente demanda pela acupuntura no Brasil é justificada pela sua eficácia no tratamento de diversas doenças, o que tem impulsionado não só o aumento dos serviços oferecidos no setor privado, mas também a expansão da prática no setor público (CABSIN, 2024)

Com a expansão do mercado e o aumento da demanda pela técnica de acupuntura e eletroacupuntura, a empresa CEDRO se deparou com desafios complexos. Ela buscou aprimorar a eficiência do serviço de acupuntura para atender a uma maior quantidade de clientes em menos tempo. Isso exigiu uma análise minuciosa dos processos e pontos específicos do serviço. Além disso, buscou-se identificar canais adequados para atrair novos clientes.

Ao analisar mais detalhadamente o serviço de acupuntura, o empresário observou que o processo ou procedimento normalmente demandava cerca de 30 minutos por paciente, tempo necessário para realizar a inserção das agulhas, o que permitia o atendimento de dois pacientes por hora. Essa reflexão foi crucial para aprimorar a produtividade do serviço de acupuntura.

Outro momento de reflexão ocorreu ao examinar a demanda de clientes da empresa e os canais pelos quais os clientes são atraídos para o empreendimento. Ao destacar esses pontos, o empresário reconheceu a necessidade de aprimorar o serviço de acupuntura e desenvolver estratégias para aumentar a demanda de clientes na clínica, sendo assim, identificou-se o seguinte dilema: como melhorar a produtividade do serviço de acupuntura e qual canal o empreendimento pode investir para atrair novos clientes?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

Durante a participação da empresa CEDRO no programa Brasil Mais ALI Produtividade, e através da aplicação das ferramentas do programa, como o Radar de Inovação e o Levantamento de Problemas, surgiram dilemas que exigiram a busca por duas soluções específicas: uma relacionada à produtividade do serviço de acupuntura e outra referente à análise dos canais para ampliar a agenda de atendimentos, conforme estão descritas a seguir.

3.1 SOLUÇÃO 1: Gestão do tempo do serviço de acupuntura

Área do conhecimento: Inovação em processos

Para melhorar a produtividade do serviço de acupuntura, o empresário, com o auxílio do ALI, iniciou um estudo mais aprofundado e detalhado do processo utilizado até então na empresa. Esse estudo envolveu a análise minuciosa de cada etapa do processo e do tempo dedicado a cada ação.

Ao elaborar o passo a passo do processo, tornou-se possível compreender a quantidade máxima de clientes que poderiam ser atendidos diariamente e estimar a faixa de faturamento mensal. Durante essa análise, o empresário descobriu que eram realizados apenas 2 atendimentos por hora, considerando

que ele iniciava o atendimento da clínica às 13 horas e encerrava às 18 horas (empresário pela manhã atua como servidor do Estado), o que permitia atender até 10 pacientes por dia. Ao observar as clínicas de São Paulo e os procedimentos de acupuntura, percebeu que nessa região os serviços são realizados de 15 a 20 minutos, em cada paciente, e em mais de uma sala ao mesmo tempo.

Através dessa análise o empresário viu a oportunidade de aprimorar o seu serviço e o tornar mais produtivo, reduzindo o tempo do seu atendimento de acupuntura de 30 para 20 minutos, o que lhe permitiu atender 3 clientes por hora o que totaliza 15 atendimentos em uma tarde. Para tornar a solução viável, a clínica disponibiliza 3 salas "exclusivas" para os procedimentos, as quais foram utilizadas e permitiram atender mais pacientes no mesmo período.

O empresário passou a aproveitar as salas disponíveis de forma mais eficiente. Enquanto um paciente repousava na sala após a aplicação das agulhas, o empresário iniciava o processo com outro paciente em outra sala. Por exemplo, o profissional fez a conversa sobre as dores e aplicação das agulhas e o paciente iniciou o tempo de repouso de 20 minutos, neste intervalo o profissional começaria um novo processo em outro paciente na sala 2 e em seguida segue para a sala 3 para iniciar em outro paciente.

Embora a análise inicial pareça indicar uma evolução modesta, ao considerar o impacto financeiro da ação, revela-se uma melhoria significativa. É relevante ressaltar que durante a participação no programa, o empresário também recebeu consultoria financeira, resultando na atualização dos valores de atendimentos de R\$ 160 para R\$ 180 por consulta. No quadro 1 é possível observar um comparativo do aumento da arrecadação com essas simples mudanças.

Quadro 1. Capacidade de resultados financeiros em uma tarde.

Antes	Depois
10 pacientes	15 pacientes
R\$ 1.600,00	R\$ 2.700,00
Obs: considerando a consulta a R\$ 160,00	Obs: considerando a consulta a R\$ 180,00

É fundamental ressaltar que todas as ações foram cuidadosamente executadas, incluindo testes contínuos em conjunto com os clientes para garantir a qualidade do serviço. Ao longo do mês de outubro de 2023, o empresário com auxílio pelo ALI, realizou diversos testes e coletou feedback para validar sua solução inovadora. Após a conclusão dos testes, o empresário realizou a implementação do novo processo, que atualmente está em vigor.

3.2. SOLUÇÃO 2: Aumentar a base de clientes

Área do conhecimento: Finanças

Com o processo do serviço de acupuntura formulado, surgiu a necessidade de ampliar a base de clientes para preencher a agenda da empresa. Ao iniciar o programa, o empreendimento divulgava seus serviços nas redes sociais, principalmente no Instagram, e mantinha convênio junto a UNIMED. No entanto, o convênio com a UNIMED foi encerrado.

Diante disso, o empresário iniciou um processo de busca por novos canais para atrair clientes. Apesar de intensificar as ações nas redes sociais, observou que o retorno de clientes era limitado e que a rede social estava sendo mais utilizada como um canal informativo.

Nesse contexto, surgiu a oportunidade de firmar novos convênios. Considerando que os serviços de saúde podem se beneficiar significativamente dessas parcerias, o empresário fechou um convênio com o GEAP, plano de saúde dos servidores públicos federais, estaduais e municipais. A aprovação do convênio ocorreu em dezembro de 2023 e já em janeiro foi possível observar os resultados positivos. Durante o mês de fevereiro, o empreendimento alcançou um índice de 95% de ocupação das agendas, tanto para pacientes particulares como os conveniados.

Além disso, como parte dessa estratégia, o empresário optou por terceirizar o marketing das redes sociais e modificar as estratégias de captação de clientes. Em vez de manter um perfil no Instagram apenas informativo, a empresa passou a utilizar a rede social como uma ferramenta ativa para atrair clientes, mantendo-a informativa, mas também engajada na busca por novos clientes.

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

Durante a participação da clínica CEDRO no Programa Brasil Mais Produtivo - ALI Produtividade, promovido pelo SEBRAE, o Agente Local de Inovação desempenhou um papel fundamental ao sugerir na ferramenta plano de ação serviços do SEBRAE para complementar as soluções envolvidas. Entre esses serviços, destacam-se a Consultoria Financeira e o programa UP Digital. Esse auxílio contribuiu significativamente para o fortalecimento das soluções implementadas na empresa.

A consultoria financeira fornecida pelo SEBRAE foi solicitada devido à necessidade do empresário de reavaliar os custos e reajustar os preços. Por meio desse serviço, o empresário pôde atualizar os preços e em conjunto ao consultor, adquirir planilhas de controle e materiais que

contribuíssem para melhorar a gestão financeira da empresa. Essa colaboração foi fundamental para garantir uma base sólida para o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

O programa UP Digital é uma iniciativa de influência digital do SEBRAE, composta por três aulas ao vivo e duas mentorias individuais. Essa foi solicitada devido à necessidade de reavaliar os canais e estratégias de atração de clientes. Na época, o empresário implementou ações para melhorar as redes sociais e atualizar todos os canais de comunicação.

É importante destacar que ambas as ações foram subsidiadas pelo SEBRAE, não gerando nenhum custo para o empresário. Tanto a consultoria financeira quanto o programa UP Digital apoiaram de forma significativa para a resolução dos dilemas identificados, forneceram ferramentas e orientações que contribuiram para o desenvolvimento e sucesso do negócio. Essa parceria demonstra o compromisso do SEBRAE em apoiar o crescimento das empresas locais e fortalecer o empreendedorismo no país.

5. CONCLUSÃO

Após enfrentar e resolver os desafios identificados, o empreendimento está colhendo resultados significativos. Um desses resultados é o aumento no faturamento em 21%, que passou de R\$ 15.632,79 para R\$ 18.978,00, conforme recolhimento dos dados no período de julho de 2023 a fevereiro de 2024. Além disso, o empreendimento está em processo de inovação para incluir novos serviços, testando a utilização da clínica no período da manhã com profissionais de psicologia e massagistas.

Outro ponto importante é a cultura de inovação que se desenvolveu na empresa após a participação no programa ALI Produtividade. Atualmente, a empresa realiza estudos mensais para encontrar formas de inovar nos processos, conduz pesquisas de satisfação com clientes, e analisa indicadores de qualidade, produtividade e financeiros. Além disso, a empresa continua utilizando os programas oferecidos pelo SEBRAE, atualmente participando do programa ALI Transformação Digital.

Todas essas ações não apenas melhoraram a produtividade, mas também tornaram a empresa mais competitiva no mercado. Nos próximos anos, é crucial que a empresa continue acompanhando as tendências do mercado regional e nacional e fortaleça sua missão de garantir a satisfação dos clientes por meio de atendimentos e serviços de alta qualidade. Essa abordagem garantirá o crescimento contínuo e sustentável do empreendimento.

6. REFERÊNCIA

SEBRAE. **Manual do Orientador Agentes Locais de Inovação**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEBRAE RJ. **ALI Produtividade**. Disponível em: <https://sites.rj.sebrae.com.br/inscricao/ali-produtividade>. Acesso em: 15 mar. 2024.

CABSIN. **Acupuntura: bases científicas e sua aplicação no Brasil e no mundo**. Disponível em: <https://cabsin.org.br/acupuntura-bases-cientificas-e-sua-aplicacao-no-brasil-e-no-mundo>. Acesso em: 15 mar. 2024.

CAPÍTULO 10

MODERNIZAÇÃO DIGITAL NA PAPELARIA DOM BOSCO: UM ESTUDO DE CASO DE TRANSFORMAÇÃO EMPRESARIAL

Autor: Katiele Siqueira Maia¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Engenheira Civil, ALI Produtividade, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A Papelaria Dom Bosco, estabelecida há mais de uma década em Brasiléia, Acre, enfrenta desafios em modernizar-se devido à experiência limitada de seus gestores Luz Marina e José Maria, ambos ex-funcionários públicos. Buscando adaptar-se ao mercado competitivo e digital, contaram com o apoio do SEBRAE para desenvolver uma gestão mais eficaz e atrair novos públicos. Participando do programa Brasil Mais Produtivo ALI Transformação Digital, a empresa priorizou o marketing digital como solução para aumentar sua presença nas redes sociais e converter isso em vendas, tendo o seguinte dilema “como estabelecer uma presença eficaz nas redes sociais, como o Instagram e o Facebook, e convertê-la em vendas possibilitando novos leads?”. A empresa optou pela ferramenta "Agenzia Mkt", que facilitou a criação de conteúdo e o acompanhamento das interações online. A parceria com o SEBRAE foi fundamental, oferecendo cursos que capacitaram os gestores e a equipe para explorar efetivamente o mundo digital. Embora ainda em fase inicial, a papelaria tem observado progresso em sua interação online e busca constantemente aprimorar seus conhecimentos e estratégias. O apoio contínuo do SEBRAE tem sido crucial para a evolução significativa da empresa nesse contexto de transformação digital e competitividade de mercado.

Palavras-chave: Transformação, Digital e Modernização.

1. INTRODUÇÃO

A Papelaria Dom Bosco atua há mais de 10 anos no mercado de Brasiléia, situada na região do alto Acre, sendo então uma empresa consolidada no mercado e conhecida pela maioria dos moradores. Os seus gestores Luz Marina e José Maria, são funcionários públicos aposentados e sua maior experiência está relacionada a uma área restrita dos órgãos aos quais trabalharam, fato que justifica a dificuldade em modernizar os seus processos e em evoluir de forma linear como empreendedores.

Dona Luz afirma que essa mudança na mentalidade dos gestores tem sido um processo com grandes desafios, onde contam com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para desenvolver uma gestão mais eficaz do negocio e atrair novos publicos, que como ela mesmo falou durante a entrevista para esse estudo “a empresa precisa estar a altura dos clientes, já que

muitas das vezes, devido ao mundo globalizado que vivemos, os clientes tem acesso a inúmeras informações sobre os produtos e que pode até mesmo saber mais do assunto que a própria equipe da papelaria”.

O objetivo principal da empresa ao participar programa Brasil Mais Produtivo Agentes Locais de Inovação (ALI) Transformação Digital, foi aumentar o conhecimento perante as tendências do mercado e não ficar para trás diante da concorrência, evitando o fechamento da empresa.

2. CONTEXTO E DILEMA

Devido à avançada idade e experiência dos gestores, previamente imersos no cenário do serviço público e agora engajados na esfera privada, torna-se necessário direcionar uma atenção especial para o desenvolvimento digital da empresa. Esta iniciativa se mostra essencial não apenas para garantir seu contínuo desenvolvimento, mas também para evitar que ela seja ultrapassada em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e digitalmente orientado.

Em um esforço para estimular o crescimento e aperfeiçoar o alcance da clientela, a equipe reconheceu a urgência de explorar novas frentes, principalmente aquelas que não haviam sido devidamente cultivadas internamente. Um exemplo evidente é a presença nas redes sociais, cuja existência já era realidade, mas que até então permaneciam praticamente inexploradas, negligenciadas e sem um acompanhamento estratégico.

A gestora salienta que os produtos oferecidos pela empresa são, em grande parte, insumos comuns encontrados em diversos estabelecimentos comerciais. Ela observa que, excetuando-se as farmácias, a maioria dos pontos de venda disponibiliza artigos de papelaria. Diante desse contexto de mercado saturado, surgiu o desafio da empresa a ser resolvido através do programa Brasil Mais Produtivo ALI Transformação Digital: Como estabelecer uma presença eficaz nas redes sociais, como o Instagram e o Facebook, e convertê-la em vendas possibilitando novos leads?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

Ao iniciar sua jornada com o programa Brasil Mais Produtivo ALI Transformação Digital, a empresa Papelaria Dom Bosco realizou um diagnóstico ao qual permitiu conhecer melhor a sua maturidade digital de forma geral e em seis dimensões: Tecnologias e habilidades digitais; Comunicação e canais de venda; Organização e pessoas; Estratégia; Dados e inteligência analítica;

Processos. Visando identificar áreas passíveis de aprimoramento e maior exploração, onde foi possível observar que a empresa ainda está em um nível básico, denominado de “novato” e necessita trabalhar de forma mais efetiva sua presença digital.

Após essa análise inicial, juntamente com a agente ALI, a empresária mapeou as principais dificuldades e, em seguida priorizou e identificou o desafio a ser solucionado - caso de uso a ser abordado, para posterior aquisição da ferramenta tecnológica. Durante o encontro, a gestora informou o desejo e dificuldade enfrentada por ela e pela equipe em se fazer presente nas redes sociais, de acordo com a Dona Luz “Sempre foi uma dificuldade de se falar nessas redes, muito difícil assim mesmo, a gente começou tudo errado, acreditando em conhecimento de pessoas de fora... gastávamos dias para fazer uma publicação e muitas das vezes nem tinha mais que duas curtidas”.

Ao seguir a metodologia orientada, foram feitas constatações relevantes para direcionar o próximo passo na jornada de transformação digital, sendo assim então priorizado pela gestora o problema marketing digital e aplicada a seguinte solução:

3.1 SOLUÇÃO 1: CONTRATAÇÃO DA FERRAMENTA AGENZIA MKT

Área do conhecimento: Marketing Digital

Após a escolha da temática a ser trabalhada, a agente procurou opções de soluções com as funções que a empresa necessitava para resolver o seu desafio. Nesse processo, foram apresentadas à empresária três opções de soluções, cada uma oferecendo distintas funcionalidades e vantagens. Após uma análise criteriosa, a gestora optou pela ferramenta “Agenzia Mkt”, seduzida tanto pela amplitude das funcionalidades oferecidas quanto pelo custo proposto para o serviço de acompanhamento por um período de um ano, o qual se mostrou favorável às metas financeiras da empresa.

Em reunião com a empresa fornecedora, a gestora pode conhecer o funcionamento detalhado da ferramenta escolhida por meio de uma demonstração. Ficou claro que esta operava como uma plataforma interativa, na qual a Papelaria Dom Bosco era encorajada a preencher um conjunto inicial de dados, incluindo informações sobre seu setor de atuação e os produtos comercializados. Além disso, era solicitado o upload de logotipos e fotografias dos produtos disponíveis para venda. Tais dados serviam de base para a criação de uma série de materiais promocionais, como cards de divulgação, cuja produção era conduzida por meio de um sistema de inteligência artificial integrado a ferramenta.

Embora a maior parte do desenvolvimento do uso da ferramenta seja automatizado, as autorizações das postagens nas redes sociais, tanto no Instagram quanto no Facebook, permaneceram sob a supervisão da gestora da empresa. Ficando sob sua responsabilidade aprovar o conteúdo das postagens, podendo, inclusive, efetuar alterações conforme necessário. Este processo foi acompanhado

de perto por uma equipe de profissionais dedicados, encarregados de administrar diretamente a carteira da empresa. Uma relação personalizada foi estabelecida com a Dona Luz, mantendo contato direto com o gestor Victor, que se destacou como o ponto de apoio para quaisquer dúvidas ou dificuldades que pudessem surgir durante a execução do projeto.

Após três meses de utilização da ferramenta a gestora ressaltou a facilidade proporcionada, especialmente no que diz respeito ao cumprimento de cronogramas e campanhas específicas para datas especiais. Agora a papelaria realiza postagens diárias seguindo um planejamento prévio, elaborado em conjunto pela equipe de gestão e pela equipe da Agencia Mkt. A empresa tem se concentrado em aumentar a frequência e a qualidade das postagens nas redes sociais, transformando tanto o perfil do Instagram quanto o do Facebook em catálogos, como uma vitrine virtual, nos quais os clientes podem visualizar os produtos disponíveis na papelaria. Esse esforço tem contribuído para melhorar o alcance do público. Embora ainda não tenha atingido o resultado esperado, já se observa um progresso nas interações.

As figuras 1 e 2 ilustram as diferenças tanto no feed do Instagram quanto no engajamento dos seguidores. No exemplo da figura 1, podemos analisar a última publicação realizada pela equipe da papelaria, do final do ano de 2023. Por outro lado, na figura 2, é perceptível um enfoque diferente, onde a postagem já foi elaborada com a ferramenta contratada. Essa nova abordagem incorpora melhorias nas legendas, uso de hashtags direcionadas para o público-alvo e cards que seguem um padrão de design, resultando em uma estratégia mais assertiva e que ajudou na interação com o público.

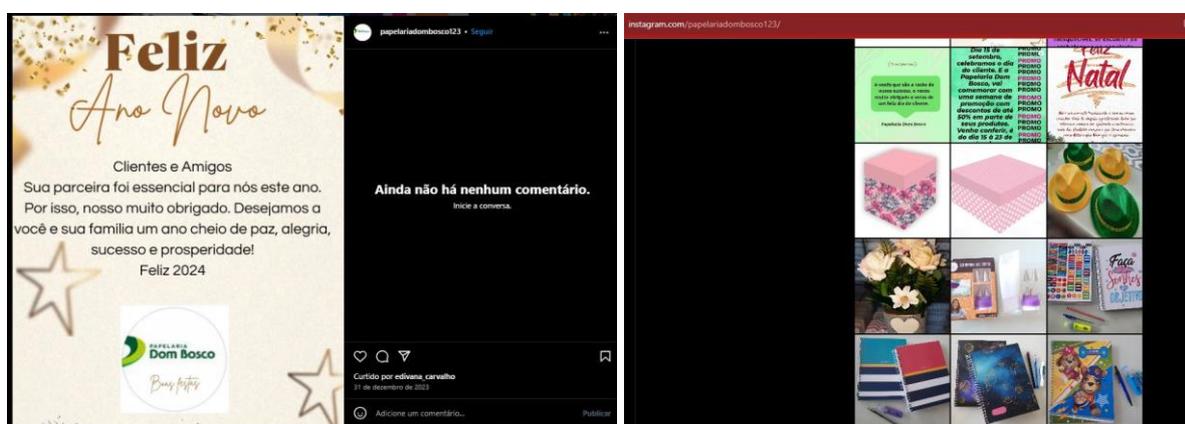


Figura 1. Redes sociais da empresa antes da implantação da ferramenta.

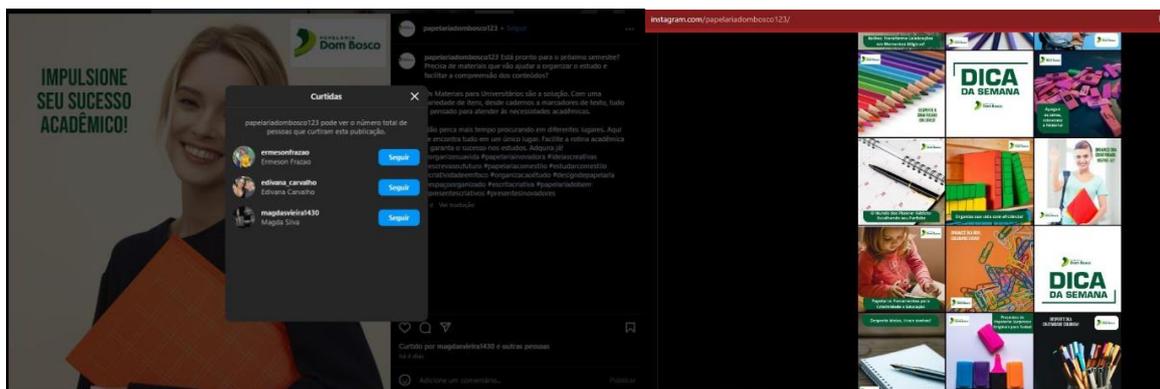


Figura 2. Redes sociais da empresa após 3 meses de uso da ferramenta.

Dona Luz expressou sentir-se um tanto impossibilitada de avaliar o progresso da presença digital da empresa de forma eficaz, devido à sua falta de conhecimento na área. Ela reconhece que muitas das vezes se vê influenciada pelas opiniões de terceiros, porém já tomou a iniciativa de se capacitar e adquirir mais conhecimento sobre o tema, visando assim aprimorar seus critérios de avaliação e aproveitar ao máximo todas as funcionalidades oferecidas pela ferramenta durante o período de contrato.

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

A gestora relatou durante a entrevista que o SEBRAE sempre foi um alicerce para a empresa, antes até mesmo do programa Brasil Mais Produtivo ALI Transformação Digital, se tornando assim um grande parceiro, como cita “começamos aqui sem nenhuma experiência do comércio e aí encontramos no SEBRAE uma oportunidade de melhor gerir o negócio e desenvolver as funções como gestores, apesar da gente sempre ter feito um pouco de tudo, mas para levar à frente entendemos que buscar o apoio com novas ferramentas era essencial, até com os estudos mesmo, com tudo que o SEBRAE oferece, era então uma oportunidade para a gente desempenhar a função com mais facilidade”.

O SEBRAE desempenhou um papel fundamental ao longo da jornada da Papeleria Dom Bosco, desde o convite inicial para participar do programa Brasil Mais Produtivo ALI Transformação Digital até o apoio contínuo durante todo o projeto. Graças à aplicação meticulosa da metodologia fornecida, a empresa conseguiu evoluir significativamente.

Durante a evolução dos encontros da jornada de inovação, Dona Luz participou de alguns cursos oferecidos pelo SEBRAE, em sua plataforma online, como por exemplo “Marketing digital para

sua empresa: primeiros passos” estes que foram indicados pela agente que a acompanhava. Esses cursos foram essenciais para sua imersão no mundo digital, que até então era completamente desconhecido tanto para ela quanto para sua equipe. Através dessas capacitações, a empresária adquiriu conhecimentos sobre conceitos fundamentais que beneficiariam o processo da empresa de transformação digital e a compreensão do funcionamento eficaz da ferramenta contratada. Ainda assim, ela permanece em busca de novas oportunidades de aprendizado, incluindo cursos e mentorias oferecidos pelo SEBRAE, a fim de manter-se alinhada com as inovações que possam agregar valor ao seu negócio.

5. CONCLUSÃO

Ao ingressar no projeto ALI Transformação Digital, a Papelaria Dom Bosco assumiu o compromisso de aumentar seu conhecimento sobre as tendências do mercado e evitar ficar para trás em relação à concorrência. Conscientes da necessidade de se adaptar às demandas do ambiente empresarial atual, os gestores reconheceram a importância de direcionar atenção especial ao desenvolvimento digital da empresa. A adoção de uma estratégia digital tornou-se imperativa não apenas para o crescimento contínuo do negócio, mas também para garantir sua competitividade em um mercado cada vez mais digitalmente orientado.

Durante sua jornada de transformação digital, a empresa enfrentou desafios e fez descobertas valiosas. Com o apoio do SEBRAE, especialmente por meio de cursos e orientações personalizadas, a equipe da Papelaria Dom Bosco adquiriu novos conhecimentos e habilidades para enfrentar os desafios do mundo digital. A implantação de uma ferramenta tecnológica adequada e aprimoramentos nas estratégias de marketing digital demonstraram ser passos significativos em direção à modernização da empresa e à melhoria de sua presença online. A empresa agora está comprometida em continuar seu processo de aprendizado e evolução, buscando sempre se manter alinhada com as últimas inovações e tendências do mercado.

6. REFERÊNCIA

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia Unificado ALI transformação digital: metodologia de atuação para bolsistas**. Brasília: SEBRAE, 2023.

CAPÍTULO 11

TRANSFORMANDO TEMPO EM EFICIÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA OTIMIZAÇÃO TEMPORAL DA EMPRESA BRUMED

Autor: Igor de Assis Wesem¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Analista de Sistemas, ALI Transformação Digital, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A empresa Brumed Segurança do Trabalho enfrentou desafios ao otimizar o tempo de suas atividades durante um processo de modernização. Os sócios se encontraram diante da problemática de escolher a melhor ferramenta tecnológica para aumentar a eficiência operacional. O SEBRAE, desempenhou um papel crucial nesse contexto, oferecendo orientação especializada e recursos para a seleção e implementação da solução ideal. Por meio do projeto ALI Transformação Digital e dos cursos disponibilizados pelo Sebrae, a Brumed foi capacitada a identificar suas necessidades específicas e a encontrar uma ferramenta que se alinhasse aos seus requisitos, o que resultou em uma redução significativa do tempo para as atividades da empresa. Essa parceria demonstra como o suporte do Sebrae foi fundamental para a superação dos desafios enfrentados pela empresa, permitindo-lhe alcançar maior eficiência e competitividade no mercado de segurança do trabalho. O impacto dessa colaboração se reflete em uma operação mais ágil e eficaz, fortalecendo o posicionamento mais competitivo da empresa em relação aos seus concorrentes.

Palavras-chave: Desafios, transformação, tempo, parceria e eficiência.

1. INTRODUÇÃO

A empresa Brumed Segurança do Trabalho, foi criada no ano de 2022, fornecendo serviços de segurança do trabalho para empresas privadas. O empreendimento é liderado pela empresária Pâmela Ferreira da Silva e conta com o sócio André Marques e mais 5 colaboradores. Pâmela é graduada em Direito e possui formação técnica em Segurança do Trabalho e viu nessa área uma oportunidade de negócios, em razão da alta demanda, especialmente pelos setores como construção civil e da saúde, por profissionais qualificados ou empresas terceirizadas que prestam serviços nessa área.

Embora não tivesse experiência, ela e seu sócio decidiram abrir a empresa, cuja missão é promover a qualidade de vida dos funcionários das empresas, trazendo agilidade e excelência para os clientes, melhorando as condições de trabalho e produtividade dos clientes. Pâmela Ferreira relata que

"Eu nunca imaginei que um dia seria dona do meu próprio negócio, pois as oportunidades em que sempre trabalhei foram como estagiárias ou servidora temporária do município".

A inexperiência empresarial dificultou o controle e a organização financeira nos primeiros meses da empresa. No entanto, diante da urgência, a empresária criou uma planilha simples no Excel para registrar as entradas e saídas. Porém, devido à sobrecarga de funções da empresária e ao foco do sócio em seu outro empreendimento na área jurídica, a planilha nem sempre era atualizada, prejudicando a análise de dados e informações. Com o aumento da carteira de clientes, tornou-se ainda mais crucial a otimização desse controle.

Durante esse período desafiador, em 2022, apenas três meses após a abertura do CNPJ, a empresária tornou-se participante do programa Brasil Mais Produtivo, modalidade ALI Produtividade. Esse programa gerou benefícios significativos para a Brumed, melhorando tanto a organização das tarefas quanto o aumento de colaboradores para auxiliar nas atividades internas.

Com o aumento das indicações por parte dos clientes, a empresa viu seu faturamento crescer. No entanto, mesmo com essa ascensão, ainda dependia da utilização manual de planilhas para o controle e gestão financeira. Diante dessa realidade, tornou-se evidente a necessidade de informatizar essas operações, visando reduzir o tempo de execução de tarefas administrativa, sobretudo da empresária, que já se encontrava sobrecarregada, sendo a única técnica formada na área e responsável pela maioria das atividades financeiras como sócia mais ativa.

Em 2023, após o término da participação no programa, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) prospectou a Brumed para integrar o ciclo 2 da jornada do Brasil Mais - ALI Transformação Digital. Esse programa está voltado para empresas interessadas em otimizar seus processos por meio de tecnologias, representando uma oportunidade para modernizar suas práticas empresariais. Nesse sentido, ressalta-se a importância da transformação digital nas empresas, uma vez que tem representado uma revolução fundamental em diversas esferas da sociedade e dos negócios, impactando a forma como interagimos, trabalhamos e conduzimos nossas vidas diárias (RABELO, 2020).

A transformação digital engloba a adoção de tecnologias digitais para aprimorar processos, melhorar a eficiência, oferecer novos produtos e serviços e proporcionar experiências mais personalizadas para clientes e usuários (PAGANINI, 2023). Desde a automação de tarefas rotineiras até a implementação de análise de dados avançada e inteligência artificial, a transformação digital capacita as organizações a se adaptarem às demandas do mercado, anteciparem-se às necessidades dos clientes e manterem-se competitivas em um ambiente em constante evolução (COMPARE EMPRESARIAL, 2023).

Por conseguinte, a transformação digital não se restringe apenas a uma mudança tecnológica, é uma mudança cultural, organizacional e operacional de uma organização, indústria ou ecossistema por meio de uma integração inteligente de tecnologias digitais, processos e competências em todos os níveis e funções de forma escalonada. Não é principalmente sobre a adoção de tecnologia a (GKRIMPIZI; PERISTERAS, 2022).

2. CONTEXTO E DILEMA

No início de suas operações, a Brumed tinha poucos clientes, permitindo à empresária manter controle financeiro por meio de planilhas do Excel. Com o crescimento da empresa, surgiu a necessidade de aprimorar a gestão de receitas e despesas, emitir notas e boletos de forma eficiente. Além disso, tornou-se evidente a ausência de uma ferramenta adequada para análise por meio de gráficos precisos para mensuração dos dados de entradas e saídas da empresa. Essas necessidades refletiram no descontentamento de alguns clientes em relação à demora para cotação de valores, pois a empresária e seus colaboradores precisavam consultar a planilha de controle para calcular a quantidade de clientes/tempo gasto nas atividades da empresa e precificar o valor do serviço solicitado. Esses desafios motivaram a empresária a buscar o Brasil Mais Produtivo - ALI Transformação Digital, com o objetivo de inovar nas soluções tecnológicas.

O ALI Transformação Digital, possui um incentivo oferecido pelo Sebrae, de até R\$ 2.000,00 para investimento em uma ferramenta digital, e esse foi determinante para que a Brumed abandonasse o uso de planilhas obsoletas e se tornasse uma organização que utiliza recursos digitais. Sendo assim buscou-se resolver o seguinte dilema: como reduzir a gestão de tempo para as atividades empresariais por meio do uso de uma ferramenta tecnológica?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

Durante os encontros da jornada de transformação do Brasil Mais Produtivo, o Agente Local de Inovação (ALI) trabalhou em conjunto com a empresária para compreender, em primeiro lugar, a real necessidade da empresa através da identificação dos principais gargalos. Para facilitar essa identificação, utilizou-se o resultado da avaliação da maturidade digital da empresa, realizada no encontro inicial (etapa zero), bem como o uso da ficha técnica da empresa.

Essa análise revelou que a Brumed apresentava a necessidade de implementar uma plataforma digital para controlar e gerenciar suas operações administrativas. Além disso, a análise colaborou para

o interesse da empresária em se qualificar no controle administrativo, em busca de melhorar a gestão da empresa. De acordo com a Pâmela “O que eu busquei, foi procurar estudar, ler, me qualificar na gestão da minha empresa, para quando viesse a nova ferramenta, eu estar preparada e evitar problemas futuros”.

Após mapeado o principal desafio da empresa, o ALI do programa Brasil Mais Produtivo - ALI Transformação digital, sugeriu algumas soluções, sendo aplicada as seguintes:

3.1. SOLUÇÃO 1: ORGANIZAÇÃO DAS FINANÇAS DA EMPRESA E DOS SÓCIOS

Área do conhecimento: Finanças

Após analisar a necessidade de adquirir um sistema de gestão empresarial (ERP), foi constatado que os sócios não recebiam pró-labore. Em virtude disso, as finanças da empresa eram mal estruturadas, e quando necessitavam de dinheiro para pagar contas pessoais, retiravam diretamente do caixa da empresa, sem controle adequado.

Diante dessa situação, os sócios da Brumed decidiram estabelecer uma política financeira mais sólida. Eles optaram por destinar todas as entradas de dinheiro exclusivamente para as atividades da empresa, centralizando os recursos em uma única conta bancária. Além disso, definiram um pró-labore fixo para cada um dos sócios, visando uma melhor gestão financeira.

Para aprimorar suas habilidades na gestão financeira, a empresária buscou capacitação por meio dos cursos online oferecidos pelo portal SEBRAE. Esses cursos foram extremamente úteis e contribuíram para novos direcionamentos a práticas financeiras em sua organização.

3.2. SOLUÇÃO 2: CONTRATAÇÃO DA FERRAMENTA CONTA AZUL

Área do conhecimento: Inovação em processos - Gestão

Com o apoio do ALI responsável, os sócios iniciaram a busca por empresas que oferecessem ERPs capazes de suprir as necessidades da empresa, levando em conta as dificuldades enfrentadas. Através de pesquisas e recomendações, identificaram que a plataforma Conta Azul (desenvolvida pela instituição CONTA AZUL SOFTWARE LTDA), era a que melhor poderia atender aos requisitos estabelecidos.

Os sócios assumiram a responsabilidade de testar a plataforma gratuitamente por sete dias, simulando sua utilização com base nas atividades e operações diárias da empresa. Ao término do período de teste, ficaram surpresos com a agilidade e rapidez que a ferramenta proporcionaria à empresa. Com base nessa experiência, decidiram oficializar a escolha da plataforma para contratação.

Após definirem o ERP, os sócios procederam com a contratação da ferramenta e solicitaram o reembolso do incentivo oferecido pelo SEBRAE, destinado à aquisição de ferramentas tecnológicas que é limitado a R\$ 2.000,00. Com a contratação finalizada, o Sr. André assumiu a responsabilidade de estudar e dominar todas as funcionalidades da ferramenta. Seu objetivo era capacitar os colaboradores responsáveis pelo manuseio do sistema, realizar a implantação e garantir o uso efetivo da ferramenta dentro da empresa.

Após a decisão dos sócios de integrarem a plataforma Conta Azul em suas operações, uma mudança significativa ocorreu em relação à otimização do tempo. A automação de tarefas rotineiras, como emissão de notas fiscais e controle de contas a pagar e a receber, resultou em uma redução significativa na carga de trabalho administrativo. Anteriormente, essas atividades demandavam horas preciosas do dia, porém agora são concluídas de forma eficiente em questão de minutos, liberando tempo para focar em áreas estratégicas do negócio.

A capacidade da plataforma de gerar relatórios e análises financeiras de forma rápida e precisa revolucionou a maneira como a empresa toma decisões. Anteriormente, era necessário gastar horas compilando dados dispersos em planilhas. Agora, com apenas alguns cliques, os empresários têm acesso a informações essenciais sobre o desempenho financeiro da empresa, possibilitando uma decisão mais ágil e embasada.

A integração do Conta Azul também aprimorou a comunicação e colaboração dentro da empresa. A centralização de todas as informações financeiras e operacionais em uma única plataforma eliminou a confusão decorrentes da dispersão de dados em planilhas que não eram atualizadas constantemente. Isso resultou na criação de um ambiente mais colaborativo e eficiente, onde todos os membros da equipe tiveram acesso fácil e rápido às informações necessárias para desempenhar seu trabalho de forma mais produtiva.

Após duas semanas de uso da plataforma, a empresária optou por avaliar os resultados alcançados com a integração. Durante esse período, tornou-se evidente a considerável otimização do tempo dedicado às atividades de gestão da empresa. Por exemplo, a emissão de boletos, que anteriormente demandava cerca de quinze minutos, pois pelo procedimento anterior era necessário acessar a página do banco para criá-los, agora é concluída em menos de um minuto.

Hoje, a análise de entradas e saídas, que anteriormente não era realizada, pode ser facilmente acessada por pessoas autorizadas a qualquer momento do dia. Antes, o controle desses registros demorava até um dia após a análise, devido à dificuldade de acesso às contas em dois bancos. No entanto, atualmente, o sistema integra essas duas contas dentro da própria plataforma, reduzindo o tempo necessário para menos de dois minutos.

A automação de processos, como emissão de notas fiscais e controle financeiro, resultou em uma redução da carga de trabalho administrativo. Isso possibilitou à empresária e seu sócio direcionarem seu tempo e energia para outras áreas estratégicas do negócio. Essa experiência evidenciou o impacto positivo que a adoção de uma plataforma digital teve na eficiência operacional da empresa, especialmente no que diz respeito à otimização de tempo, conforme é descrito no quadro 1.

Quadro 1. Tempo otimizado em minutos.

<i>Atividades</i>	<i>Tempo gasto sem a ferramenta</i>	<i>Tempo gasto com o uso da ferramenta</i>	<i>Tempo otimizado (em minutos)</i>
Emissão de boletos	15 minutos	1 minuto	14 minutos
Emissão de nota fiscal	10 minutos	5 minutos	5 minutos
Mensuração de entradas e saídas	90 minutos	30 minutos	60 minutos
Análise de preço e cotação	50 minutos	25 minutos	25 minutos

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

O apoio do SEBRAE foi fundamental para a empresa durante o programa Brasil Mais Produtivo - ALI Transformação Digital, proporcionando uma série de benefícios que impulsionaram seus negócios. Primeiramente, foi ofertado recursos e orientação especializada para auxiliar a empresa na identificação, testagem, validação e implantação das melhores soluções tecnológicas disponíveis no mercado. Isso permitiu à empresa contratar uma ferramenta digital moderna e eficiente que otimizou seus processos internos, melhorando sua competitividade no mercado. Além disso, tal apoio contribuiu significativamente para a organização e estruturação das atividades internas da empresa.

Através de cursos oferecidos pelo SEBRAE, a empresa pôde revisar e aprimorar seus processos, definindo fluxos de trabalho mais eficientes e estabelecendo boas práticas de gestão. Isso resultou em uma maior eficiência operacional e na reeducação financeira da empresa, aumentando assim sua produtividade e rentabilidade.

Por fim, o apoio contínuo do SEBRAE não apenas ajudou a empresa a inovar em transformação digital, mas também a consolidou como uma organização mais competitiva e preparada para enfrentar os desafios do mercado atual. Através da combinação de tecnologia avançada e processos bem estruturados, é perceptível que a empresa está mais bem posicionada no mercado para atender às demandas de seus clientes, expandir seus negócios e alcançar o sucesso a longo prazo.

5. CONCLUSÃO

Contatou-se que a empresa Brumed Segurança do Trabalho reduziu sua gestão de tempo contratando a ferramenta Conta Azul, o que proporcionou melhoria na qualidade do tempo, ou seja, uma redução no tempo de execução das atividades administrativas e organizacionais da empresa.

Essa mudança estratégica com apoio do SEBRAE por meio ALI Transformação Digital não apenas otimizou a eficiência operacional da Brumed, mas também teve um impacto tangível em seus resultados financeiros. Com a redução do tempo gasto em tarefas administrativas, a empresa pôde direcionar seus recursos humanos e financeiros para áreas mais críticas do negócio, como aprimoramento dos serviços oferecidos por exemplo. Como resultado direto, a empresa também teve um aumento significativo na satisfação do cliente consolidando mais competitividade no mercado de segurança do trabalho.

Ademais, a implementação da ferramenta Conta Azul proporcionou maior transparência nos processos internos, permitindo uma análise mais precisa dos dados e uma tomada de decisão mais informada. Isso não apenas fortaleceu a resiliência da empresa em face de desafios econômicos, mas também a posicionou para planejamento de investimentos futuros, com projetos para ampliar a carteira de clientes e colaboradores e deu impulso à busca de capacitações visando melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Por conseguinte, com uma base administrativa definida mediante o apoio do SEBRAE, os sócios da empresa estão engajados para explorar novas oportunidades de expansão e inovação em transformação digital na área de segurança do trabalho, para tornar a empresa referência no Estado.

6. REFERÊNCIAS

RABELO, A. **Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 11 mar. 2020.

PAGANINI, J. **Inovação, transformação digital e o uso de novas tecnologias**. Rio de Janeiro, Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/inova%C3%A7%C3%A3otransforma%C3%A7%C3%A3o-digital-e-o-uso-de-novas-jo%C3%A3o-marcos-paganini-mg71f>. Acesso em: 12 dez. 2023.

COMPARE EMPRESARIAL (SP). **O impacto da transformação digital nas empresas**. Disponível em: <https://compareplanodesaude.com.br/empresarial/dicas-empresariais/impacto-transformacao-digital-empresas-2/>. Acesso em: 25 jul. 2023.

GKRIMPIZI, T.; PERISTERAS, V. Barriers to digital transformation in higher education institutions. In: **International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV)**, Association for Computing Machinery, 2022. p. 154-160.

CAPÍTULO 12

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONSTRUÇÃO CIVIL: O CASO DA FIBONACCI ENGENHARIA

Autor: Vitória Cordeiro Araújo¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Engenheira Civil, ALI Transformação Digital, Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A Fibonacci Engenharia, criada em agosto de 2023, executa atividades da indústria da construção civil em territórios acreanos. No início de sua operação, enfrentou desafios no uso de ferramentas pagas que permitam a gestão assertiva, comunicação eficaz e maior confiabilidade dos orçamentos elaborados pelos empresários Irlan e Eduardo, uma vez que são iniciantes no mundo empreendedor. Na busca por soluções para os seus desafios, contaram com o apoio do Sebrae, através do Programa Brasil Mais Produtivo na modalidade ALI Transformação Digital. Os sócios priorizaram adquirir o módulo pago de uma ferramenta que já utilizavam gratuitamente, o OrçaFascio, para solucionar o seguinte dilema: “como aumentar a agilidade e assertividade na elaboração de orçamentos para o setor privado?”. A parceria com o Sebrae foi fundamental, orientando sobre outros programas e atendimentos que auxiliariam a empresa. Embora ainda em fase inicial, os empreendedores observaram melhorias nos processos da empresa a partir do uso dos módulos pagos da ferramenta, como aumento de produtividade, melhora na comunicação e maior assertibilidade em suas obras e serviços.

Palavras-chave: Orçamentação, Digitalização e Construção Civil.

1. INTRODUÇÃO

A empresa Fibonacci Engenharia nasceu em agosto de 2023 a partir da insatisfação de seus proprietários Irlan e Eduardo com as empresas atuantes no mercado da construção civil. Decidiram então unir seus conhecimentos para fundar um empreendimento que agregasse técnicas construtivas e tecnologia. Eduardo afirmou que, com a missão de “realizar sonhos de clientes do imóvel próprio, economicamente acessível sem comprometer o conforto, qualidade e segurança de seus usuários”, já possuíam um motivo base transformar o desejo em realidade, ou pelo menos iniciar isto.

Nos períodos finais do curso de engenharia civil, bem como nos meses após a conclusão, esses profissionais se sentiram desvalorizados no mercado de trabalho, com remuneração não correspondente ao que se esperava para a formação acadêmica adquirida.

Irlan possuía conhecimento prático de execução e planejamento de obras, adquirido no decorrer de sua vida profissional. Eduardo apresentava conhecimentos técnicos da graduação e de estágios em

instituições financeiras, sendo um ponto a mais para futuramente auxiliar na área administrativa da empresa. Então já possuíam conhecimento necessário para iniciar o empreendimento, além da vontade e dedicação. Como nem tudo são flores, esbarraram em um fator que desestimula muitos empreendedores pelo Brasil, a burocracia para a abertura e legalização do empreendimento, visto que a atividade a ser exercida exigia formalização como microempresa (ME).

Para abrir a ME tiveram que buscar auxílio de um contador, e neste momento se depararam com outra dificuldade: nem todos os contadores da região tinham conhecimento necessário para abrir uma construtora. “A gente teve três contadores até chegar em um que soubesse todas as licenças e especificações necessárias. A gente teve até um problema pois precisamos abrir mão de alguns CNAE por questão da morosidade para obter licença nas prefeituras”, afirmou Irlan.

Diante das barreiras burocráticas, baixo capital inicial e a falta de contatos de negócios, os empreendedores persistiram até iniciar suas atividades como Fibonacci Engenharia. Passaram a atuar em dois pólos: Rio Branco, com Eduardo como representante e em Cruzeiro do Sul, com Irlan respondendo pela empresa na cidade. Embora separados fisicamente, ambos participam ativamente do gerenciamento e planejamento das obras executadas. Além de obras residenciais de construção e reforma, a empresa também trabalha com projetos e consultorias técnicas.

Outra dificuldade enfrentada foi a obtenção de clientes, uma vez que a rede de contatos é pequena e a concorrência é elevada. Para contornar essa situação, adotaram uma estratégia de preço competitivo, mas isso acarretou em riscos financeiros e dificuldades para contratar pessoal, bem como adquirir ferramentas que facilitem a gestão da empresa.

2. CONTEXTO E DILEMA

Por se tratarem de jovens recém formados, e ainda com pouca experiência no mercado de trabalho, os empresários ainda tinham insegurança na elaboração de orçamentos. Inicialmente eles utilizavam o software OrçaFascio (que é um programa de elaboração de orçamentos para a construção civil), em sua versão estudantil (que aprenderam utilizar durante a graduação). Nesta versão gratuita os usuários tem acesso a funções básicas que levam como base o Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI), esse que conta com dados e índices gerais, atualizados mensalmente pela Caixa Econômica Federal e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a elaboração de orçamentos de engenharia (MOBBUS, 2024).

O SINAPI é muito utilizada para orçamentação de obras públicas, porém de acordo com Irlan, “quando você está no mercado privado, principalmente a gente que vinha de um mercado privado do

médio a alto padrão, o SINAPI se tornava muito defasado em relação ao preço. Isso gerava muito problema porque a gente tinha que utilizar aquelas composições e depois aumentar ali de alguma forma, basicamente com conhecimentos empíricos do dia a dia de obra. Também o fato da versão básica do SINAPI ser limitada. Só poderíamos utilizar 20 orçamentos por mês. Às vezes isso limita também o nosso trabalho”.

Considerando que as atividades da empresa eram majoritariamente privadas a tabela SINAPI não oferecia segurança orçamentária suficiente, uma vez que majorações eram feitas instintivamente, aumentando a hesitação para aceitar novos serviços. E esse fatores levaram ao seguinte desafio: Como aumentar a agilidade e assertividade na elaboração de orçamentos para o setor privado?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

No primeiro encontro com o representante da empresa, Irlan, foi realizado o check-up digital para medir a maturidade do negócio, além da priorização de casos de uso. Esses métodos auxiliaram para a escolha da solução a ser contratada, uma vez que são inúmeras as ferramentas digitais desenvolvidas para auxiliar profissionais e empresas do ramo de construção civil.

A princípio havia dúvida por parte dos proprietários sobre investir em softwares para elaboração de projetos estruturais, hidrossanitários ou de modelagem 3D. Porém, os resultados do diagnóstico de maturidade digital indicaram o grau de “novato” e as priorizações de caso de uso apontaram para cálculo do preço de venda, digitalização de processos administrativos e sistema de gestão empresarial. Dessa forma, os proprietários viram que uma possível solução para o desafio encontrado seria um upgrade de um software já conhecido e utilizado, o OrçaFascio. A implementação desta solução está descrita no tópico a seguir.

3.1. SOLUÇÃO 1: Ferramenta OrçaFascio

Área do conhecimento: Gestão de processos

O OrçaFascio possui seis módulos: orçamentos de obras, bases de composições, medição de obras, diário de obras, planejamento e compras, além de seis plugins (OrçaBIM para Revit, OrçaBIM para Civil 3D, OF Elétrico, OF Hidráulico, OF Estrutural e OF BI). Para atender a necessidade da empresa foram adquiridos os módulos de orçamentos de obras e bases de composições.

O módulo de orçamento do OrçaFascio permite acelerar processos, revolucionando o tempo necessário para criar orçamentos de obras, potencializando ganhos e reduzindo ao máximo despesas

enquanto economiza horas da jornada de trabalho (ORÇAFASCIO, 2024). Essa solução foi eficaz, pois facilitou a compreensão do processo de orçamentação e promoveu a colaboração entre os profissionais envolvidos. Isto é um fator interessante, uma vez que os usuários tem possibilidade de fazer todos os ajustes no próprio OrçaFascio, descartando o uso de documentos e planilhas auxiliares, facilitando a interação com o orçamento e acompanhando os custos, além de gerar relatórios padronizados.

Irlan afirmou que realmente o módulo contratado proporcionou a economia de tempo pois “o que é colocado no orçamento vai também para o cronograma, planejamento, para o modo de gerenciamento e relatórios...”, confirmando resultados gerados pelo software. Essa economia nas horas de trabalho também ocorre pela possibilidade de utilizar orçamentos existentes ou realizar importações diretas para o sistema.

Outra ação rápida é a elaboração da Curva ABC em poucos minutos. Os empresários usufruíram plenamente esta função, já que “o OrçaFascio tem uma função de cronograma físico-financeiro. Ele não gera só a curva ABC, mas também as curvas separadamente. Isso facilita muito para nós, pois na nossa principal obra eu planejo daqui toda semana, no domingo à noite. Acesso as planilhas que são atualizadas automaticamente junto do cronograma físico-financeiro e avalio se a estamos 2% acima ou 2% abaixo do planejado. Isso facilita muito o controle financeiro dentro da obra, que diga-se de passagem é muito difícil manter um serviço sem”, afirma Irlan.

O desejo dos empresários é conseguir dedicar mais tempo para o gerenciamento da empresa, uma vez que consideram “a administração muito importante. Para ser um ótimo empresário é muito difícil, pois é necessário ter contatos, vivência, experiência e, principalmente, errar muito e perder muito dinheiro até chegar no momento que você percebe de cara que algo não dá certo. É muito aprendizado até chegar lá”, justifica Irlan. Os ganhos de produtividade e assertabilidade proporcionados pela ferramenta auxiliaram para que essa meta começasse a ser alcançada.

Com o módulo de bases adicionais foi possível inserir serviços necessários para chegar no valor total dos orçamentos e criar item a item com a cotação de mercado local, analisando a produtividade para chegar no preço final da composição. A ferramenta também permitiu inserir itens no orçamento da obra diretamente do SINAPI, atualizado e incluído ao OrçaFascio, integrado ao módulo Bases de Composições que comporta mais de 20 bases oficiais de todo o Brasil, contendo 87 mil novas composições (ORÇAFASCIO, 2024). Alguns valores quando bem definidos asseguram a lucratividade do projeto, como a taxa de Benefícios e Despesas Indiretas (BDI) e encargos sociais. Dessa forma, ficou mais fácil e rápido definir estimativas rigorosas na conquista de novos clientes.

Com isso a empresa já percebeu o aumento de precisão de seus orçamentos, “diminuindo o erro de 15% (média local) para 7%. Isso facilitou muito porque aumentou bastante a segurança pra aceitar serviços. Inclusive contratos maiores”, constatou Irlan.

A ferramenta também auxiliou na descentralização de pessoas, uma vez que os empresários afirmaram ter “aversão a centralização”. Como a solução adquirida integra todas as informações inseridas e alimenta igualmente todas as funções do módulo, como orçamentos e relatórios, permitiu que os empresários tivessem controle simultâneo de todos os serviços realizados no território acreano. Dessa forma, adquirir o módulo pago do OrçaFascio foi a principal ação para solucionar o dilema da empresa.

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

O Programa Brasil Mais Produtivo, na modalidade ALI Transformação Digital através do subsídio (reembolso) proporcionado pelo projeto permitiu que a empresa utilize a ferramenta sem custos adicionais, dando para ela o fôlego de 12 meses para utilizar a ferramenta com os módulos contratados, sem a necessidade de um investimento financeiro dos sócios.

Durante os atendimentos foram dadas instruções quanto ao custeio de um possível ponto físico para atendimentos. A agente ALI auxiliou na identificação dos gastos mensais envolvidos no uso de um escritório físico, bem como os investimentos a serem feitos e seu possível tempo de retorno com o faturamento atual. Para tal foi utilizada uma planilha de precificação disponibilizada no site do Sebrae, complementado com os conhecimentos adquiridos anteriormente pela agente ALI em outros acompanhamentos do programa. Com os cálculos, os empresários definiram um novo prazo para estabelecer-se em um ponto físico, deixando os ativos da empresa disponíveis para outras áreas, como investimento em novos meios de serviços.

O Projeto ALI também foi a porta de entrada para o relacionamento com estes jovens empreendedores com o Sebrae. Em um mundo globalizado e a internet repleta de bons conteúdos desse ramo, reconhecer o Sebrae como um alicerce para sua empresa é um ganho significativo.

Os empresários manifestaram interesse em receber consultoria de acesso a crédito para futuros investimentos da empresa. Um conteúdo que chamou bastante atenção foi o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), que garante até R\$ 60.000,00 para investimento no capital de giro de microempresas junto a uma instituição financeira conveniada (SEBRAE, 2024).

Outro produto do Sebrae que gerou interesse dos sócios, foi o Empretec, o que pode proporcionar um autoconhecimento como empresários, identificando seus pontos fracos e fortes no mundo do empreendedorismo.

5. CONCLUSÃO

Ao ingressar no projeto ALI Transformação Digital, a Fibonacci Engenharia assumiu a responsabilidade de utilizar o módulo pago de uma ferramenta para alavancar os serviços prestados e consequentemente seu faturamento, a ponto de não ter mais dúvidas do retorno econômico-financeiro de uma solução digital. A adoção do OrçaFascio demonstrou-se fundamental para gerir a empresa e seus serviços em todo o estado, bem como dar segurança ao captar novos clientes.

Durante sua jornada de transformação digital, os sócios tiveram a oportunidade de conhecer mais de perto o que o Sebrae poderia oferecer a eles, como consultorias e capacitações. A empresa agora está comprometida em continuar em busca de alcançar sua missão, explorando tendências de mercado e possíveis ferramentas que elevem ainda mais sua produtividade.

6. REFERÊNCIAS

OSÇAFASCIO. **Crie Orçamentos de Obras completos em minutos e poucos cliques**. Disponível em: <<https://www.orcafascio.com/modulos-e-plugins/orcamento-de-obras>>. Acesso em 21 mar 2024.

MOBUSS CONSTRUÇÃO. **Como usar o SINAPI em um orçamento de obras de construção civil**. Disponível em: <<https://www.mobussconstrucao.com.br/blog/sinapi/>>. Acesso em 25 mar 2024.

SEBRAE. **Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE)**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/fampe>>. Acesso em 25 mar 2024.

A INOVAÇÃO ATRAVÉS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O CASO DO RESTAURANTE PERU 501

Autor: Ronaira da Costa Ferreira Almeida¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Mestra em Inovação, Ciência e Tecnologia, Ali Transformação Digital, Rio Branco, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

O Restaurante Peru 501, atualmente dirigido pelos empresários Iris e Nilton, iniciou suas atividades no ano de 2013. Apesar da qualidade dos pratos, da satisfação dos clientes e da fidelidade da clientela, a falta de uma gestão eficaz estava impedindo o desenvolvimento do negócio. No cenário pós pandemia, reestabelecer o posicionamento no mercado, foi desafiador para o restaurante. Em busca de aprimorar suas qualidades e maneiras de enfrentar os desafios, os empresários procuraram as soluções do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), iniciando a participação em projetos de Inovação (ALI Produtividade e ALI Transformação Digital) da instituição. Durante os atendimentos do Sebrae, os empresários entenderam que investir em inovação através de uma ferramenta digital poderia solucionar o principal dilema da empresa que era como melhorar a gestão financeira, o monitoramento de vendas e o controle de estoque do Restaurante. Com a contratação e implementação de uma ferramenta digital que automatizou os processos e simplificou a gestão da empresa, os proprietários do Restaurante Peru 501 relatam uma redução significativa no desperdício de papel e na compra de materiais de escritório, além de proporcionar maior agilidade, economia de tempo e maior confiabilidade dos dados, permitindo também o controle do restaurante de maneira remota. Conseqüentemente, essa abordagem não apenas resolveu os desafios iniciais, mas também elevou a eficiência operacional e a competitividade do restaurante no mercado.

Palavras-chave: Ferramenta digital, Restaurante e Gestão financeira.

1. INTRODUÇÃO

O Restaurante Peru 501, atualmente dirigido pelos empresários Iris e Nilton, iniciou suas atividades no ano de 2013, quando o peruano Nilton e seu sócio Charly (na época), decidiram partir do Peru e empreender no Brasil, no estado do Acre.

Nilton é um chefe de cozinha especialista na culinária peruana e logo identificou a demanda desse segmento na cidade de Rio Branco e passou a encantar seus clientes com pratos saborosos. Apesar da qualidade dos pratos, da satisfação dos clientes e da fidelidade da clientela, a falta de uma gestão eficaz estava impedindo o desenvolvimento do negócio, sendo crucial atentar também para diversos aspectos de uma empresa, especialmente na gestão do empreendimento.

Em 2014, com menos de um ano de operação, Nilton conheceu a acreana Iris, iniciando um relacionamento, e então Iris começou a auxiliar na gestão do negócio, concentrando-se especialmente no marketing da empresa.

No ano de 2018, Iris tornou-se sócia do restaurante, assumindo o papel de representante legal da empresa. Foi um ano marcado por diversas mudanças, e mesmo Iris estando gestante, conseguiu coordenar todas as tarefas do restaurante, incluindo a organização dos uniformes, a renovação da fachada e o gerenciamento de toda a parte burocrática, além de conduzir a mudança do restaurante para um novo local, a praça de alimentação, Vila Rio Food Park.

Os anos de 2019 a 2021 representaram desafios ainda mais intensos para o sucesso da empresa. Além das dificuldades pessoais na gestão do negócio, o Restaurante Peru 501 enfrentou os impactos devastadores da pandemia de COVID-19, que afetou profundamente as empresas em todo o mundo (AVELAR et al., 2021). Isso resultou na demissão dos funcionários e na venda de equipamentos e maquinários para quitar dívidas. Houve até mesmo cogitação sobre o fechamento total das portas da empresa. No entanto, com determinação e o apoio de algumas pessoas, a empresa não desistiu e conseguiu manter suas atividades em funcionamento, mesmo diante das adversidades.

Em 2022, durante a participação em uma consultoria online, o casal de empresários aplicou a ferramenta da matriz SWOT para identificar as qualidades e fortalezas da empresa, bem como os desafios que precisavam enfrentar. Iris descreve essa experiência como “um ponto de virada significativo”, pois permitiu que eles se vissem de forma mais clara como empresários e transformou completamente sua percepção do negócio.

Em busca de aprimorar suas qualidades e maneiras de enfrentar os desafios, os empresários procuraram as soluções do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), iniciando a participação em projetos de Inovação da instituição. Durante os atendimentos do ALI Transformação Digital, os empresários entenderam que investir em inovação através de uma ferramenta digital poderia solucionar os principais gargalos da empresa.

2. CONTEXTO E DILEMA

A pandemia do COVID-19 teve um impacto direto nos negócios em todo o mundo. Fatores como a necessidade de isolamento social, interrupções nas cadeias de suprimentos e uma diminuição na confiança do consumidor foram apenas alguns dos eventos associados à pandemia que afetaram as empresas em escala global (AVELAR et al., 2021).

No cenário pós pandemia, reestabelecer o posicionamento no mercado, foi desafiador para o Restaurante Peru 501. Uma das alternativas buscadas foi unir-se a outros empresários e compartilhar as dores e experiências naquele momento. Isso foi possível por meio de uma consultoria on-line realizada nas redes sociais por uma consultora local, que reunia empresários que buscavam soluções. Nessas reuniões, Iris e Nilton conheceram uma ferramenta de planejamento estratégico, conhecida por análise SWOT, que permite identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa. Ao fazer essa análise, os proprietários identificaram que seus produtos possuíam qualidade e tinham uma boa clientela, porém não possuíam controle sobre a gestão financeira e o estoque da empresa. Além disso, realizar a análise SWOT foi determinante para que os empresários passassem a ter uma visão melhor do seu próprio negócio.

A partir dessas observações o casal de empresários buscaram, junto ao Sebrae, as soluções que a empresa necessitava. Aderiram então, ao programa ALI Produtividade, iniciando a jornada de inovação para solucionar seus desafios por meio de atendimentos individualizados. O ALI Produtividade tem como objetivo aumentar a produtividade e a competitividade das micro e pequenas empresas, por meio de apoio personalizado e estratégico para que as empresas possam identificar oportunidades de crescimento, superar desafios e se tornarem mais eficientes em suas operações (SANTOS;SILVA, 2024).

No ALI Produtividade, Iris e Nilton conseguiram identificar que a falta de controle financeiro e de estoque eram gargalos importantes que precisavam ser sanados. Ao participar das etapas do programa, esses temas ficavam cada vez mais evidenciados. Concomitantemente aos atendimentos do ALI Produtividade, os empresários buscaram uma consultoria financeira, onde foram indicadas planilhas de controle que auxiliava na gestão da empresa. Porém as planilhas não foram implementadas de forma eficiente, uma vez que alimentar essas planilhas com informações e dados era uma atividade trabalhosa e demandava muito tempo. Assim, a empresa que não possuía controle do fluxo de caixa, estoque, custos e despesas, passou adotar o controle manual de alguns desses aspectos, fazendo anotações em papel (Figura 1).

O controle manual exigia muita atenção do colaborador que realizava as anotações, pois a partir dessas informações que era realizado a conferência de caixa, as vendas diárias, as formas de pagamento utilizadas pelos clientes e as vendas efetuadas pelo delivery. As anotações eram fotografadas e enviadas a Iris, que no dia seguinte, realizava a conferência manual, contando com a honestidade de seus colaboradores. Além disso, o controle de estoque também era efetuado manualmente, sendo necessário contar os itens para determinar a necessidade de realizar compras ou fazer pedidos aos fornecedores.

444,00 02/05

Troco	Entrada	Saída
Retirada		100,00
Pratos Sólidos	12 Normal	
Pratos Líquidos	1	Ventão P/
Food		funcionários
Pizza	1 25,00	1 Saço Nibs
Credito	443,48	
Debito	636,50	
Recebido	25,50	
Suporte		
Entrega		1 Coca Brava
Venda Total	1 198,48	1 Kina Cloud
Fundo Cx.	343,50	1 Kina Brava
Reserva	23	

Produto	estoque	entrada	C	V	estoque
Coca Cola	25		-1	2	22
Fanta	7			1	6
Guaraná	0				0
Sprite	4				4
H2O	3	12		-2	13
Coca zero	12	12		7	17
Schwepp	5				5
Água	11			3	8
Água Limpa	4				4
Limpa	10		-2	2	6

Figura 1. Anotações manuais para o controle de vendas e estoque.

Ao finalizar os atendimentos do ALI Produtividade, a empresa foi orientada a seguir a jornada da inovação, iniciando então no ALI Transformação Digital. O ALI Transformação Digital tem como objetivo a implementação de ferramentas digitais que auxiliem as empresas na gestão dos negócios, estimulando o aumento da produtividade e faturamento dos pequenos negócios e da inovação dos processos, produtos ou serviços (SEBRAE, 2023).

Juntamente com o Agente Local de Inovação- ALI foi realizado o levantamento de algumas informações e observado qual seria o desafio priorizado para assim realizar a aquisição da ferramenta digital, uma vez que a empresa enfrentava o seguinte dilema: Como aprimorar a gestão financeira, o monitoramento de vendas e o controle de estoque do Restaurante Peru 501?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

Com o desafio priorizado, buscou-se no mercado, ferramentas que pudessem sanar as dificuldades enfrentadas pelo restaurante. Conforme metodologia do projeto três opções de sistemas informatizados foram apresentados aos empresários para ser realizado a escolha da melhor ferramenta digital (Figura 2). As opções foram de ferramentas que unificassem todos os dados e processos da empresa em um único sistema, facilitando os controle de vendas, produção e financeiro. Foram realizadas demonstrações com cada uma das empresas fornecedoras dos sistemas, para melhor conhecer as funcionalidades, suporte e valores de mensalidade e instalação.



Figura 2. Atendimento no ALI Transformação Digital, apresentando as opções de ferramentas digitais a empresária Iris.

Após essas reuniões, fatores como atendimento e suporte oferecidos, valores das mensalidades e as funcionalidades disponíveis foram considerados para a escolha da melhor ferramenta digital. Houve então, a etapa de contratação da ferramenta que contou com o apoio financeiro do Sebrae, com o reembolso no valor de 2 mil reais para auxílio na aquisição.

A etapa de implementação ocorreu através de reuniões online, treinamentos e capacitações oferecidas pela empresa fornecedora do sistema, além de vídeos tutoriais disponibilizados. Nessa etapa, o suporte oferecido foi fundamental para sanar todas as dúvidas iniciais, realizar a instalação, fazer o cadastro de produtos e capacitar os funcionários responsáveis pelas atividades, juntamente com os proprietários do restaurante.

3.1 SOLUÇÃO 1: Sistema de Gestão Empresarial (ERP)

O sistema implantado no Restaurante Peru 501, foi um software específico para food services. Esse sistema faz parte do grupo Parseint e atende centenas de empresas no Brasil. Especificamente no Restaurante Peru 501, o sistema permitiu automatização dos processos, com centralização em um único local dos pedidos de delivery, criação de um cardápio digital que facilitou o processo de pedidos pelos clientes, evitando assim erros nas entregas dos produtos. Além disso, houve a simplificação de procedimentos, como por exemplo, a entrada de notas, baixa no estoque e geração de cupom fiscal.

Com a implantação a empresa passou a ter um sistema em nuvem que permitiu ter o cadastro de produtos e pessoas (funcionários, clientes e fornecedores), possibilitando também a realização da gestão financeira da empresa de maneira ágil e simplificada, com PDV (ponto de venda/frente de caixa) online, controle de caixa, lançamento de contas a pagar e a receber, despesas e receitas, gerando assim relatórios para análises.

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

O Sebrae, como facilitador de soluções para os micro e pequenos empresários, por meio de seus projetos de inovação (ALI Produtividade e ALI Transformação Digital) deu o apoio necessário para o Restaurante Peru 501 otimizar sua gestão.

A participação nesses projetos permitiu que os empresários, fossem acompanhados e orientados quanto a implantação de uma solução digital para automatizar e integrar todas as informações da empresas, desde do controle de estoque até a gestão financeira, tornando a gestão da empresa mais organizada e eficiente, promovendo a inovação nos processos da empresa.

Concomitante aos atendimentos realizados pelo Sebrae, Iris e Nilton, buscavam outras soluções para seu empreendimento, como a exemplo da consultoria de posicionamento de marca, que trouxe como resultado o redesenho da marca da empresa, com a criação de toda sua identidade visual (Figura 3). Esse trabalho desenvolvido foi bem aproveitado no novo sistema instalado na empresa, pois permitiu que o cardápio digital tivesse a atual identidade visual da empresa.



Figura 3. Nova marca do Restaurante Peru 501.

5. CONCLUSÃO

Após identificar que o principal desafio enfrentado pelo Restaurante Peru 501 era melhorar o controle das vendas, do estoque e da gestão financeira, a solução adotada de adquirir um sistema de gestão empresarial especializado revelou-se eficaz.

O papel do Sebrae foi fundamental para orientar e apoiar a implementação dessa solução, destacando-se como um parceiro na resolução dos desafios enfrentados pelo restaurante.

Os empresários relatam uma redução significativa no desperdício de papel e na compra de materiais de escritório, além de proporcionar maior agilidade, economia de tempo e maior confiabilidade dos dados financeiros do caixa, além de permitir o controle do restaurante de maneira remota. Consequentemente, essa abordagem não apenas resolveu os desafios iniciais, mas também elevou a eficiência operacional e a competitividade do restaurante no mercado.

O Sebrae oferece diversas oportunidades de inovação para empresas, incluindo consultorias especializadas através do Sebraetec, que visam aprimorar as informações integradas no sistema adquirido, impulsionando o crescimento da empresa.

6. REFERÊNCIAS

AVELAR, E. A. et al. Efeitos da pandemia de Covid-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 131-152, 2021.

SANTOS, C. F.; SILVA, R. M. A contribuição do Programa ALI Produtividade para as micro e pequenas empresas da Região Central do estado do Rio Grande do Sul. **REVES - Revista Relações Sociais**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2024.

SEBRAE. **Transformação digital para micro e pequenas empresas**. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/transformacao-digital-para-micro-e-pequenas-empresas,cd149007efbc6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>, acesso em: 23 jan. 2024.

CAPÍTULO 14

ALI EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO ESTADO DO ACRE: O CASO PILOTO DA ESCOLA RITA DE CÁSSIA

Autor: Bianca Nascimento da Silva¹

Orientador: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti²

1. Pedagoga, ALI Educação Empreendedora, Cruzeiro do Sul, Acre, Brasil;

2. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

O presente estudo de caso pretende apresentar o Projeto “ALI Educação empreendedora” no Estado do Acre, com destaque para a escola Municipal Rita de Cássia, o caso-piloto a ser descrito ao longo do texto. O projeto tem como objetivo central desenvolver competências empreendedoras nos professores e estudantes, além de estimular a inovação. Trata-se de uma iniciativa do SEBRAE que orienta, forma e capacita profissionais para a aplicabilidade do projeto. A metodologia utilizada consiste, primeiramente, na abordagem às instituições escolares para a apresentação do projeto. Em seguida, aplicamos o diagnóstico para identificar os principais desafios na escola e utilização dos recursos tecnológicos. Dessa forma, ocorre a formação do grupo de trabalho e a construção do plano de ação. Com duração de 7 (sete) meses, nos quais foram realizados encontros, formações e diálogos construtivos. Destaca-se a importância do projeto sobre educação empreendedora e inovação nas escolas públicas, fomentando reflexões entre alunos e professores, principalmente na perspectiva de um ensino significativo voltado para a inovação. Houve diversos pontos positivos e negativos por se tratar de uma primeira experiência, assim como a desmotivação inicial de gestores e professores por não conhecerem a iniciativa. O tempo de 7 meses é curto para as ações e construções conceituais a serem alcançadas, mas é uma experiência válida e enriquecedora que nos mostra o quanto precisamos instruir alunos, professores e gestores sobre a educação empreendedora. Os resultados da escola piloto demonstram a dificuldade de introduzir soluções tecnológicas no processo de ensino e aprendizagem, dada a escassez de recursos e formação de professores, bem como o ensino voltado à inovação.

Palavras-chave: Educação Empreendedora, Inovação e Tecnologia.

1. INTRODUÇÃO

O Projeto ALI Educação Empreendedora, desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), pretende desenvolver competências empreendedoras nos professores e estudantes, estimulando a inovação (SEBRAE, 2023). Esse projeto estimula a realização de estudos de casos, onde o Agente Local de Inovação demonstra sua experiência, mostrando pontos positivos e negativos encontrados durante a jornada. O presente estudo teve como objetivo descrever a execução do projeto ALI Educação Empreendedora na escola Francisca Rita de Cássia Lima Pinto (conhecida como escola Rita de Cássia) no município de Cruzeiro do Sul, Acre.

A escola Rita de Cássia pertence à rede Pública Municipal de Cruzeiro do Sul. Foi fundada no dia 10 de junho de 1995. A referida escola tem por objetivo atender crianças do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), na comunidade do Conjunto Mâncio Lima, no bairro do Cruzeiro oferecendo educação básica de qualidade.

Atualmente, a instituição conta com um corpo docente de sete professores, todos com nível superior completo e pós-graduação *Lato Sensu*. Seu corpo administrativo é composto por 14 funcionários. A gestão da escola é composta pelo Diretor Romário Rodrigues Lima, Coordenadora Administrativa Maria Gonzaga da Costa e Coordenadora Pedagógica Rosa Maria Nascimento Souza.

A escola Rita de Cássia recebeu uma Agente Local de Inovação – Educação Empreendedora (ALI – Educação Empreendedora), que é um profissional qualificado junto ao SEBRAE para firmar parceria com a Secretaria Municipal de Educação para execução de projetos de inovação nas escolas. Assim, a parceria estabelecida entre o SEBRAE e a equipe gestora e pedagógica da escola foi fundamental para a aplicabilidade do projeto.

O planejamento metodológico foi crucial para a execução das atividades. O diagnóstico permitiu identificar as dificuldades encontradas pela instituição, sobretudo na inserção de técnicas que visam à inovação no ensino-aprendizagem.

A inserção da educação empreendedora na educação básica fomenta um ensino significativo, ou seja, dialoga com a realidade do educando. As palavras de Minello (2014), esclarecem que a educação empreendedora permite que o educando consiga se desenvolver por meio de práticas inovadoras, lapidando suas ações segundo as suas necessidades, aceitando de forma mais tranquila os riscos e fracassos, vendo no erro a oportunidade para reaprender, moldando iniciativas, reorganizando os mecanismos sociais e econômicos para transformar recursos e situações para proveito prático. O Termo de Referência em Educação Empreendedora (2020) descreve o objetivo da educação empreendedora:

“O ensino de empreendedorismo deve ter como objetivo o desenvolvimento das competências empreendedoras cognitivas, atitudinais e operacionais que, mobilizadas pelo indivíduo, permitem a ele aplicar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para produzir resultados em diferentes contextos e níveis, quais sejam: pessoal, profissional, organizacional, cultural e social.”

A educação empreendedora se apresenta como um método que ajuda o educando a compreender o mundo no qual está inserido, refletindo sobre todos os aspectos, a sua volta, dando a real importância para cada um deles, não se contentando com qualquer resposta ou com o primeiro erro, muito ao contrário, busca maneiras de evoluir e conquistar novos espaços interligando fatores e construindo sua própria história (FERREIRA; MIGUEL, 2020).

2. CONTEXTO E DILEMA

O início da jornada do projeto Ali Educação Empreendedora começa com a preparação do bolsista para a sua atuação em campo. Ele participa de agendas indicadas pelo SEBRAE, para conhecer o seu papel nas instituições e o trabalho que irá desenvolver. Desse modo, após a preparação do agente, ocorreu uma reunião para apresentar o projeto à Secretaria Municipal de Educação, a fim de definir as escolas que seriam sensibilizadas para a possível adesão ao projeto. Com a lista das escolas, o bolsista agendou o encontro para a próxima etapa do projeto.

O primeiro passo para execução do projeto esteve marcado pela sensibilização da escola Francisca Rita de Cássia. Foi realizada uma reunião com o diretor da instituição. O agente apresentou-se o Projeto ALI – Educação Empreendedora e o gestor direcionou alguns questionamentos, sobre principalmente a duração do projeto, participantes e qual seria a contribuição para a instituição. Em seguida, todas as dúvidas foram sanadas e o gestor aderiu ao programa. Depois formou-se o GT (Grupo de trabalho), que foi composto pelo gestor, pela coordenadora pedagógica.

No terceiro encontro, foi aplicado o diagnóstico inicial para avaliar o quanto a escola inova em suas práticas educacionais e o quanto esta inovação contribui para melhores oportunidades de aprendizagem por parte dos estudantes e demais profissionais da instituição (SEBRAE, 2022). O diagnóstico possibilitou conhecer a realidade da escola e identificar as áreas em que ela poderia melhorar e inovar para oferecer uma experiência educacional mais eficaz e enriquecedora para os alunos.

O resultado do diagnóstico evidenciou as dificuldades enfrentadas pela instituição. Na dimensão, uso de Tecnologias Educacionais Digitais, avaliada pelo diagnóstico, a escola alcançou uma pontuação muito baixa, sendo esta 14,29. As escolas de Cruzeiro do Sul não possuem equipamentos digitais. As perguntas feitas pelo diagnóstico, tais como ‘Os estudantes são estimulados a produzir mapas conceituais, infográficos, linhas do tempo e outros recursos digitais para apresentações dos temas estudados; são utilizados objetos digitais de aprendizagem (vídeos, simuladores, infográficos, software em 3D, jogos digitais, etc.) não são ma realidade para os estudantes da escola. Outra dimensão avaliada pelo diagnóstico foi com relação à adoção de novas tecnologias educacionais, a escola obteve uma pontuação razoável, 78,13, e na dimensão estratégia alcançou a pontuação máxima (Figura 1).

Pontuação da dimensão Uso de Tecnologias Educacionais Digitais	Pontuação da dimensão Engajamento das escolas na adoção de novas tecnologias educacionais	Pontuação da dimensão estratégia
14,29	78,13	100,00
Em uma escala de 1 a 100, sua pontuação geral é:		Pontuação geral 64,14

Figura 1. Resultado do Diagnóstico de Inovação.

A escola enfrenta vários desafios na adoção de recursos tecnológicos, e a ausência de recursos é apenas um dos muitos fatores. Além da falta de financiamento para adquirir equipamentos e software, isso mostra a realidade educacional de muitas escolas, a falta de equipamentos limita realmente o trabalho do professor.

Existem várias razões pelas quais alguns professores podem resistir à inovação na educação, mas é importante ressaltar que isso não se aplica a todos os professores. Alguns motivos, como: Cultura escolar, Resistência à mudança, sobrecarga de trabalho professores frequentemente enfrentam uma carga pesada de responsabilidades.

Devido a isso, o presente estudo teve o seguinte dilema: Como estimular a incorporação da temática de inovação nas práticas educacionais em uma escola de Ensino Fundamental I no interior do estado do Acre?

Partindo desse pressuposto, ações iniciais estiveram pautadas em um plano de ação que viabilizou estratégias práticas, principalmente por meio de projetos multidisciplinares. O plano de ação foi baseado em estratégias pelas quais a escola pudesse inovar e promover experiências educacionais enriquecedoras, mesmo na ausência de recursos tecnológicos avançados. o GT foi responsável pela elaboração do plano de ação e alinhamento do cronograma de atividades estabelecidas junto à instituição, visando inovar no processo de ensino e aprendizagem. Assim, as principais atividades consistem em palestras e projetos inovadores desenvolvidos na escola.

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

As possibilidades encontradas para a solução do dilema estiveram pautadas em encontros nos quais foram desenvolvidas algumas soluções essenciais para os resultados alcançados. Tais atividades foram possíveis após os resultados evidenciados no diagnóstico e através do planejamento do Plano de Ação com ênfase na escassez do uso de recursos tecnológicos no processo de ensino e aprendizagem da instituição. Destacamos que as escolas municipais realizaram greve durante a aplicação do projeto, o que dificultou, por cerca de 30 dias, os encontros e diálogos necessários com o público-alvo. Assim, descrevemos as principais ações que fomentaram o desenvolvimento do projeto, conforme a realidade da escola.

3.1. SOLUÇÃO 1: Árvore dos Sonhos

Área do conhecimento: Projeto de vida

O projeto “Árvore dos Sonhos” foi desenvolvido na turma de 4º ano do ensino fundamental I. Por meio de rodas de conversa e escuta ativa, com o tema: o que você quer ser quando crescer? Nesta oportunidade, buscamos conhecer e compreender os sonhos, expectativas e objetivos de cada aluno. Após a roda de conversa, os estudantes construíram a árvore dos sonhos. A proposta inovadora propôs a colagem de uma foto de cada estudante como se fossem o fruto da árvore. Durante a atividade, os estudantes puderam expressar suas ideias, desejos e sentimentos sob suas vivências, onde esses demonstraram seus planejamentos futuros, onde destacaram a vontade de se tornarem médicos, policiais, professores, vendedores e diversas outras profissões citadas.

Os alunos participaram ativamente da atividade e de todo o processo de construção da árvore, e ficaram muito satisfeitos com o resultado. No decorrer da atividade, todos queriam expressar seus pensamentos, falar sobre qual profissão gostariam de seguir e por qual motivo, citavam exemplos e expressavam suas vontades e pensamentos.

Ao criarem a Árvore dos Sonhos (Figura 2) com foco em profissões, os alunos tiveram a oportunidade de explorar e expressar suas inclinações, interesses e sonhos em relação ao mundo do trabalho.

Essa atividade pôde contribuir para o desenvolvimento dos estudantes, uma vez que os ajudou a entender a importância da educação e do planejamento de carreira desde cedo. Além disso, ao identificar as profissões que despertam seu interesse, os alunos podem se sentir mais motivados e engajados em seus estudos, buscando adquirir as habilidades necessárias para alcançar suas metas profissionais.



Figura 2. Atividade Árvore dos Sonhos.

3.2. SOLUÇÃO 2: Formação pedagógica: empreendedorismo e BNCC

Área do conhecimento: Educação empreendedora

A capacitação para os professores surgiu como uma necessidade emergente para contribuir com a formação e prática pedagógica dos profissionais. Assim, a proposta de intervenção apresentou como temática “Formação pedagógica: empreendedorismo e BNCC”. Essa capacitação propõe um trabalho transdisciplinar entre os profissionais da educação e de outros segmentos, interligando a cultura empreendedora como tema transversal junto à BNCC.

No entanto, apenas a equipe gestora participou da ação, ficando responsável por passar as informações aos professores, exaltando a importância da educação empreendedora na educação básica. Formar professores é possibilitar o acesso ao conhecimento, inovar e possibilitar novas construções. Por esta afirmação, Delors (2003) descreve que:

“A qualidade de ensino é determinada tanto ou mais pela formação contínua dos professores, do que pela sua formação inicial. A formação contínua não deve desenrolar-se, necessariamente, apenas no quadro do sistema educativo: um período de trabalho ou de estudo no setor econômico pode também ser proveitoso para aproximação do saber e do saber-fazer”.

Segundo a equipe gestora, essa capacitação foi relevante, pois eles puderam reconhecer a importância de estimular nos estudantes habilidades e atitudes empreendedoras.

Dessa forma, a capacitação dos gestores sobre educação empreendedora contribui para a sua profissão, fazendo com que eles estejam mais bem preparados para oferecer uma educação de qualidade, que atenda às necessidades dos estudantes e os prepare para serem cidadãos críticos e competentes em um mundo em constante transformação.

3.3. SOLUÇÃO 3: Jogos Teatrais

Área do conhecimento: Interdisciplinar

As atividades “jogos teatrais” ocorreram com a realização de oficinas temáticas e interdisciplinares. Foram realizadas atividades mediante improvisação e encenação, sobre temas diversos, como as profissões: comerciantes, professores e agricultores. Os estudantes participaram com entusiasmo da proposta, momento em que desenvolveram habilidades como falar em público, trabalho em grupo, planejamento. Contribuindo para uma autorreflexão dos alunos sobre a vida cotidiana.

Os jogos teatrais são extremamente importantes para os estudantes do ensino fundamental, pois oferecem uma série de benefícios educacionais e sociais. Eles ajudam a desenvolver a expressão corporal, a criatividade, a autoconfiança, a empatia e a capacidade de trabalhar em equipe.

No decorrer da atividade, alguns alunos não conseguiam se expressar, ficavam envergonhados e demonstravam insegurança em relação ao julgamento dos colegas, além do medo de errar ou de se expor. Nesse contexto, eles eram estimulados por seus colegas, que os ajudavam a se desenvolver.

Portanto, a oficina de jogos teatrais foi importante, pois promoveu um ambiente seguro e acolhedor para que os estudantes se sentissem confortáveis para se expressar. A prática de atividades como os jogos teatrais, por exemplo, pode ajudar a superar a vergonha, pois proporciona um espaço lúdico e estimulante para que as crianças se desenvolvam de forma mais confiante.

4. PARTICIPAÇÃO DO SEBRAE E DOS PARCEIROS PARA A SOLUÇÃO DO DILEMA

O projeto ALI atua como um instigador para adoção de novas práticas pedagógicas nas instituições de ensino, permitindo enxergar novas possibilidades na maneira de ensinar e aprender, buscando relacionar os conhecimentos ao contexto social que possibilite evidenciar práticas significativas. Um dos maiores potenciais da educação básica está em preparar os alunos para a vida social, desse modo, o projeto corrobora com essa proposta. As iniciativas propostas foram capazes de

estimular a criatividade, a resolução de problemas e o pensamento crítico, habilidades essenciais para enfrentar os desafios do mundo moderno.

Na entrevista com a professora do quarto ano, questionamos sobre a importância do programa para os alunos. Ela respondeu que “os estudantes têm a oportunidade de desenvolver habilidades como, liderança, trabalho em equipe resiliência, traçar metas para o futuro, e todas essas habilidades irão contribuir para sua vida profissional e pessoal”. Diante de tais considerações, acredita-se que os objetivos propostos pelo projeto foram alcançados. Observou-se que os alunos sistematizaram facilmente a atividade lúdica, aprendendo e brincando por meio de práticas e diálogos. Neste viés concordamos com Maluf (2009) ao afirmar que:

“É necessário apontar para o papel do professor na garantia e enriquecimento da do lúdico como atividade social do universo infantil. As atividades lúdicas precisam ocupar um lugar especial na educação. Entendo que o professor é figura essencial para que isso aconteça, criando os espaços, oferecendo materiais adequados e participando de momentos lúdicos. Agindo desta maneira, o professor possibilitará às crianças uma forma de assimilar a cultura e modos de vida adultos, de forma criativa, prazerosa e sempre participativa”.

Sobre a importância dos conhecimentos em educação empreendedora, questionamos a professora do 4º ano do ensino fundamental sobre sua nova perspectiva de ensino, visando a educação empreendedora, a professora esclareceu que: “Não dei muita atenção inicialmente, mas confesso que a educação empreendedora mudou minha visão tanto na vida profissional como no pessoal, não é sobre vendas, mas sim, planejamento, gestão, articulação, metas, objetivo e futuro”.

A professora também destacou que o Projeto contribuiu para a vida profissional dos professores, pois eles puderam conhecer mais sobre o empreendedorismo e perceberam que dentro dessa temática podem desenvolver diversas atividades com os alunos, incluindo habilidades como criatividade, inovação, resolução de problemas e pensamento crítico. Com isso, conseguem melhorar as suas práticas pedagógicas. Ao inserir a educação empreendedora em sua prática pedagógica, os professores podem se tornar mais motivados, estimulando o protagonismo dos alunos e conseguem tornar um ambiente de aprendizado mais significativo”.

A participação do SEBRAE e dos parceiros foi essencial para a solução do dilema. O SEBRAE promoveu e coordenou toda a implementação do projeto, dando o apoio necessário para o sucesso da atividade. Além disso, também foi fundamental o apoio da Secretaria Municipal de Educação do município de Cruzeiro do Sul, que autorizou e acompanhou a equipe na articulação com a escola Rita de Cássia, que nos recebeu e viabilizou a aplicação do projeto.

5. CONCLUSÃO

Constatou-se que o caso piloto da escola Rita de Cássia apresentou aspectos positivos e negativos que devem ser considerados para as próximas experiências. Observamos que o desconhecimento do programa na sociedade, principalmente entre gestores e professores, gerou desconfiança e desinteresse. Algumas instituições não estão interessadas em inovar ou conhecer novas práticas pedagógicas, pois acreditam ser muito trabalhoso, e devido a isso não aceitaram participar do programa. Percebeu-se que os professores estão desmotivados e insatisfeitos. Além disso, a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo para se dedicar ao desenvolvimento e implementação do projeto dificultaram o andamento das atividades e resultados esperados.

Outro fator importante é a resistência à mudança por parte de alguns professores, que podem estar acostumados com determinadas práticas e se sentirem desconfortáveis em sair da zona de conforto. A falta de familiaridade com novas tecnologias ou abordagens pedagógicas também pode gerar resistência à inovação.

Cabe destacar que o agente sozinho não tem autonomia para chegar à escola e tentar mudar a realidade, propondo ideias de projeto, capacitações, mostrando o que seria viável para que a instituição melhorasse a inovação em suas práticas educacionais. É preciso que as pessoas que estão à frente da instituição queiram realmente participar e estejam totalmente envolvidas em promover essa mudança para que o projeto consiga alcançar os resultados esperados. Essa resistência não é generalizada e muitos professores estão abertos e engajados em inovar em suas práticas pedagógicas. Entretanto, buscamos e incentivamos a participação do público-alvo: gestores, professores e alunos.

O primeiro apontamento a ser destacado refere-se ao tempo de execução do projeto, que é de apenas 7 meses, para a aplicabilidade das iniciativas. No entanto, as instituições escolares apresentam um cronograma intenso que deve ser cumprido, o que gera alguns imprevistos e dificulta a realização das etapas do programa. Portanto, o tempo curto pode ser um desafio, uma vez que as escolas apresentam demandas, projetos e atividades que devem ser realizadas ao longo do ano letivo. Além disso, implementar mudanças e novos projetos pode levar tempo, é natural levar mais de sete meses ou até mesmo um ano para que as pessoas se acostumem e compreendam completamente a importância e os benefícios das inovações, especialmente na área da educação.

Identificamos a relação e envolvimento dos professores e alunos ao aceitarem e aplicarem atividades inovadoras. Todas as atividades propostas evidenciavam um processo de reflexão tanto por parte dos educadores quanto dos alunos. Ao final, observamos que os professores começaram a participar das atividades, com trocas de experiência e entusiasmo. Sentimos, inicialmente, o despreparo

dos professores em propor novos métodos de ensino, utilizando sempre ao quadro, livro e atividades impressas.

A escassez de recursos tecnológicos foi outro desafio encontrado na instituição escolar, dificultando a inserção de ferramentas digitais no processo de ensino e aprendizagem. Todavia, percebemos que o ensino significativo não remete apenas à utilização dos recursos digitais, sendo possível inovar por aulas contextualizadas com o cotidiano do educando.

O empreendedorismo traz essa possibilidade, são ações e atitudes desenvolvidas no dia a dia que, levadas para a sala de aula, auxiliam no planejamento, articulação, metas, objetivos, comunicação, entre outros. Destacamos o papel do SEBRAE e da Secretaria Municipal de Educação na incorporação e aplicação dessa proposta de projeto.

6. REFERÊNCIA

ARAÚJO, R.S. **Contribuições da Metodologia WebQuest no Processo de letramento dos alunos nas séries iniciais no Ensino Fundamental.** In: MERCADO, L.P.L. Vivências com Aprendizagem na Internet. Maceió: Edefal, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília, 2018.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: ciências naturais.** Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: Ciências Naturais** / Secretaria de Educação Fundamental. Brasília :MEC / SEF, 1998.

FERREIRA, A.G.F.; MIGUEL, J.R. A Importância da Educação Empreendedora nos processos de Ensino e Aprendizagem. **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v.14, n.50, p.331-351, 2020.

MATOS, L.B.; AZVEDO, R.M. Tecnologia e saberes docentes na formação de professores do ensino tecnológico. **Polyphonia**, v. 25, p. 405-415, 2014.

MINELLO, I. F. **Resiliência e insucesso empresarial: o comportamento do empreendedor.** Curitiba: Appris, 2014.

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias. **Informática na Educação: Teoria e Prática**, v. 3, n.1, p. 137-144, 2000.

MORAN, J.M.; et al. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** 6. ed. Campinas: Papyrus, 2000.

PILATTI, P.V. **Saberes docentes expressos na prática dos professores dos anos iniciais do ensino fundamental.** In: Anais do Congresso Nacional de Educação. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica, 2015.

PIMENTA, S.G. **Saberes Pedagógicos e Atividade Docente.** São Paulo: Cortes, 1999.

SEBRAE - **Termo de Referência em Educação Empreendedora**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2020.

SEBRAE. **ALI Educação Empreendedora DF**. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/ali-educacao-empresendedora,6e4b165ac4d47810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>, acesso em 23/08/2023.

SEBRAE. **Manual do Orientador Agentes Locais de Inovação**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEBRAE. **Guia metodológico ALI – Educação Empreendedora**. Brasília: SEBRAE, 2022.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 16 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CAPÍTULO 15

PROJETO ALI EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Autor: Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti¹

1. Doutor em Biologia Experimental, PPGBIOEXP/UNIR, Orientador Projeto ALI, Rio Branco, Acre, Brasil.

RESUMO

A educação empreendedora é considerada essencial para o desenvolvimento econômico e social de um país e quanto antes ela iniciar melhor serão os resultados. O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise crítica e recomendações a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados pelo projeto ALI Educação Empreendedora. Trata-se de um estudo qualitativo, com uma análise crítica dos procedimentos metodológicos utilizado pelo projeto ALI Educação Empreendedora. Constatou-se que os procedimentos metodológicos utilizados atualmente no projeto ALI Educação Empreendedora (ainda um projeto piloto), precisam ser aprimorados para garantir que realmente sejam realizadas atividades inovadoras nas escolas. É importante destacar que a proposta de inovação nos procedimentos didáticos em sala de aula não invalida as aulas tradicionais, ele serve como um instrumento complementar para gerar uma aprendizagem significativa e atrativa aos alunos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Ensino Básico e Inovação.

1. INTRODUÇÃO

A inovação é uma necessidade que nos acompanha desde que o mundo é mundo (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2024), faz parte de um acúmulo constante de conhecimentos e capacitação tecnológica contínua (SCARPIN et al., 2018), essa que vem passando de geração em geração. Sua necessidade já foi evidenciada nos estudos de Schumpeter (1911), que introduziu o conceito de inovação na análise econômica e a descreveu como a “grande mola propulsora para o desenvolvimento” (SCARPIN et al., 2018), onde “inovações radicais” provocam grandes mudanças no mundo, enquanto “inovações incrementais” preenchem continuamente o processo de mudança (SCHUMPETER, 1934), tendo ambas, importância significativa na sociedade.

O conhecimento é o ato de conhecer que pode ocorrer pela percepção ou pela experiência, podendo ser empírico ou científico. Ambos estão diretamente ligados com a inovação, visto que muitas inovações que ocorreram na sociedade global partiram de um conhecimento empírico, também conhecido como popular.

As escolas são os principais locais onde são transmitidos conhecimentos, desde a educação básica até a superior (YOUNG, 2007). São nessas instituições que os alunos são preparados para ter conhecimento crítico e reflexivo (ALMEIDA; CHIARO, 2023), características essas que potencializam os jovens a serem pessoas criativas e inovadoras. Pensando nisso, o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) incluiu dentro do Projeto Agente Locais de Inovação (ALI) a modalidade ALI Educação Empreendedora que pretende desenvolver competências que promovem nos estudantes e profissionais da educação a mobilização de saberes, habilidades e atitudes diante de uma situação ativa real para transformação da sua realidade, preparando-o para alcançar os seus objetivos de vida, trazendo mudanças no modo de pensar, ver e compreender o mundo à nossa volta (SEBRAE, 2023).

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise crítica e recomendações a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados pelo projeto ALI Educação Empreendedora.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

A inovação é a inserção de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado tanto em suas características ou utilização (MANUAL DE OSLO, 2005), não tendo obrigatoriamente que trazer resultados “grandiosos”, ou seja, se a mudança trouxer melhoria para a empresa isso é inovação (AGUIRRE et al., 2019).

O SEBRAE é uma instituição que está cada vez mais investindo em ações de inovação (MENEGUETTI, 2019; MENEGUETTI; SILVA, 2019). Entre essas ações podemos citar o projeto ALI que foi criado em 2008 (SEBRAE, 2018), e que recentemente criou a modalidade Educação Empreendedora levando a inovação até as escolas.

A educação empreendedora é considerada essencial para o desenvolvimento econômico e social de um país (SILVA; PENA, 2017), e quanto antes ela iniciar, melhores serão os resultados. Sendo assim, a inclusão de educação empreendedora no ensino básico é a melhor alternativa para esse conhecimento chegar até o público infantil e jovem.

O mundo do trabalho impõe cada vez mais a necessidade do desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), e porque não as associar com ensino sobre empreendedorismo ainda em idade escolar? Competências empreendedoras que gerem protagonismo que mobilizem as pessoas para atuarem na resolução de problemas e que fomentem novas formas de pensar e agir também

são objetivos da educação formal (MORAES, 2019) e cada vez mais necessário a inclusão desta nas escolas.

Recentemente o tema empreendedorismo foi inserido na Base Nacional Comum Curricular, para ser trabalhado com o ensino médio (COELHO, 2020), o que foi considerado um avanço na educação brasileira, visto que em outros países como o Estados Unidos da América, o empreendedorismo já faz parte da grade curricular há anos e isso é um dos pilares do grande desenvolvimento daquele país (EU SA ESCOLA, 2024).

2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo qualitativo com uma análise crítica do procedimento metodológico utilizado pelo projeto ALI Educação Empreendedora. Esse método está estruturado em 5 etapas (Quadro 1) que correspondem e se articulam aos processos que as escolas precisam para construir e implementar práticas inovadoras a partir da incorporação da educação empreendedora.

Quadro 1. Etapas do ciclo ALI Educação Empreendedora.

Etapa 1. Preparação	A Etapa de Preparação é dividida em duas fases: Formação dos bolsistas e Preparação para Atuação em Campo. Nessa etapa, o bolsista também deve participar de reunião com o Sebrae/UF e respectivas regionais para que o estado apresente a sua atuação na Educação Empreendedora.
Etapa 2. Sensibilização	A Etapa de Sensibilização é fundamental para garantir o engajamento e comprometimento da instituição de ensino. Essa etapa é composta por dois encontros, encontro 1 e 2 da figura 1.
Etapa 3. Planejamento (Plano de Ação)	Essa etapa é composta por quatro encontros, encontros 3, 4, 5 e 6 da figura 1, e é nela que o grupo de trabalho começa a atuar.
Etapa 4. Execução	A Etapa de execução é o momento de implementação das ações relacionadas no plano de ação, de retirar as ações e soluções do papel e colocá-las em prática nas instituições de ensino acompanhadas pelos bolsistas. São oito encontros que compõem essa etapa, encontro 7 ao 14 da figura 1.
Etapa 5. Monitoramento e avaliação	O monitoramento e avaliação ocorre durante toda implementação da metodologia, de maneira transversal. Essa etapa envolve vários aspectos como, por exemplo, a tomada de decisões para melhoria das ações e dos processos que estão sendo implementados. Ao monitorar e avaliar como os processos do plano de ação se desenvolvem, o bolsista junto com o grupo de trabalho pode identificar os acertos e estratégias assertivas, bem como o que precisa ser corrigido ou descontinuado.

Encontros obrigatórios	Objetivo	Duração sugerida	Estratégia sugerida	Entregáveis para o Sebrae	Entregáveis para a Escola
1	Apresentação do Projeto	2h	Reunião	Relatório da apresentação do projeto para a diretoria da escola ou comunidade escolar	Não há previsão de entrega
				Ficha da escola	
2	Adesão da escola ao Projeto	2h	Reunião	Definição do Grupo de Trabalho da escola	Não há previsão de entrega
				Termo de Adesão	

Etapa 2

Encontros obrigatórios	Objetivo	Duração sugerida	Estratégia sugerida	Entregáveis para o Sebrae	Entregáveis para a Escola
3	Radar ALI EE TO	2h	Metodologia participativa	Aplicação dos indicadores de inovação	Diagnóstico dos indicadores de inovação aplicado
4	Devolutiva do Radar ALI EE e elaboração da matriz SWOT/FOFA e matriz GUT/Problema e Solução	4h	Oficina com metodologia participativa	Resultado do Diagnóstico	Devolutiva com o resultado do diagnóstico, resultado da matriz SWOT e da matriz GUT, Problema e Solução
				Aplicação da Matriz SWOT Aplicação da matriz GUT Definição dos Problemas Identificação de Soluções	
5	Elaboração do plano de ação e cronograma de atividades	4h	Oficina com metodologia de aprendizagem baseada em problemas	Construção do plano de ação	Plano de Ação elaborado
				Construção do cronograma de atividades	
6	Validação do plano de ação e do cronograma de atividades	1h30	Reunião	Plano de ação e cronograma validados	Plano de ação e cronograma de atividades validados

Etapa 3

Encontros obrigatórios	Objetivo	Duração sugerida	Estratégia sugerida	Entregáveis	Entregáveis para a Escola
7	Acompanhamento da implementação do plano	2h	Reunião	Relatório de acompanhamento do Plano de Ação.	Orientações e sugestões para a escola a partir dos resultados do acompanhamento
8	Acompanhamento da implementação do plano	2h	Reunião	Relatório de acompanhamento do Plano de Ação.	Orientações e sugestões para a escola a partir dos resultados do acompanhamento
9	Acompanhamento da implementação do plano	2h	Reunião	Relatório de acompanhamento do Plano de Ação.	Orientações e sugestões para a escola a partir dos resultados do acompanhamento
10	Acompanhamento da implementação do plano	2h	Reunião	Relatório de acompanhamento do Plano de Ação.	Orientações e sugestões para a escola a partir dos resultados do acompanhamento
11	Acompanhamento da implementação do plano	2h	Reunião	Relatório de acompanhamento do Plano de Ação.	Orientações e sugestões para a escola a partir dos resultados do acompanhamento
12	Acompanhamento da implementação do plano	2h	Reunião	Relatório de acompanhamento do Plano de Ação.	Orientações e sugestões para a escola a partir dos resultados do acompanhamento
13	Diagnóstico TF e análise das ações realizadas	2h	Oficina com metodologia participativa	Registro dos resultados da escola na plataforma	Relatório com os resultados do diagnóstico TF e sugestões de encaminhamento
				Apresentação ppt balanço das ações do plano	
				Aplicação dos indicadores de inovação (TF)	
14	Feedback dos resultados do projeto	2h	Oficina com metodologia participativa	Relatório de feedback do projeto	Relatório de feedback do projeto

Etapa 4

Figura 1. Encontro do ciclo do Projeto Educação Empreendedora.

Fonte: Sebrae (2023).

O ciclo do projeto teve a duração de 7 meses, sendo de março a setembro de 2023 em diferentes escolas no município de Cruzeiro do Sul, Acre. Todas as escolas participantes atuam apenas no segmento do Ensino Fundamental I (Anos iniciais 1º ao 5º ano).

2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram observados alguns pontos que podem ser melhorados nos procedimentos metodológicos, esses são descritos a seguir.

2.3.1. A duração de cada ciclo

Observou-se que apenas 7 meses não é o ideal para a realização de um ciclo com 5 etapas e 14 encontros, ficando muito “apertado” para a realização das atividades. Felizmente isso também já foi observado pelo SEBRAE, que já ajustou os novos ciclos para ocorrerem em 12 meses (SEBRAE, 2023), a mesma quantidade de meses que seria proposto por esse estudo.

2.3.2. Procedimentos metodológicos próprios para cada segmento

O método utilizado no presente estudo é o mesmo, independente do segmento (Fundamental I séries iniciais, Fundamental II séries finais e médio). Indica-se que seja elaborado um procedimento metodológico específico para cada segmento, pois as necessidades, amadurecimento, capacidades cognitivas dos alunos são distintos de acordo com cada nível. Isso também é observado com o perfil dos docentes.

Alunos do Ensino Fundamental I ainda tem pouco amadurecimento e são mais agitados, o que influencia diretamente na realização das atividades, devendo ter abordagens específicas para esse grupo que apresenta menor faixa etária. Por outro lado, os alunos desse segmento estão com a criatividade “afiorada”, essa que pode ser direcionada dentro das atividades realizadas. Indica-se nesse segmento desenvolver atividades em que os alunos são mais passivos e o professor fique no comando das atividades para controlar a euforia, que muitas vezes ultrapassa o limite desejado.

Já o Ensino Fundamental II (séries finais do 6º ao 9º ano), é a transição a infância para a adolescência, onde esses jovens já têm um pensamento crítico mais desenvolvido e já possuem maior autonomia. Devido a isso algumas atividades não chamam tanto a atenção, o que pode prejudicar a realização desta. Então indica-se desenvolver abordagens diferentes das séries iniciais com o aluno

sendo mais protagonista, podendo inclusive participar da idealização e do planejamento das atividades, é claro que estando no comando do professor para garantir que se chegue ao objetivo planejado.

O pensamento crítico refere-se a um movimento acadêmico que promove a aquisição de uma habilidade específica e se refere a esta própria habilidade de avaliar corretamente os argumentos elaborados por outros e de construir argumentos sólidos (RAINBOLT, 2010).

No Ensino Médio os alunos além do pensamento crítico já estão iniciando o pensamento reflexivo que é descrito como um diálogo sistemático que se estabelece do sujeito com ele mesmo quando se depara com problemas reais, tendo subjacente uma avaliação contínua de valores, crenças, suposições, princípios e hipóteses perante um conjunto de informações e de possíveis interpretações (DEWEY, 1979; GASQUE, 2011). Então com essa capacidade indica-se a realização de atividades mais avançadas com foque no empreendedorismo. Os alunos do ensino médio já têm a capacidade de idealizar e criar diferentes empreendimentos, então a abordagem tem que ser diferenciada para esse público.

Outro ponto que diferencia os diferentes segmentos é a formação acadêmica dos docentes, sendo que o Ensino Fundamental I é constituído basicamente por Pedagogos, esses que tem uma formação mais generalista, então as atividades tendem a ser mais generalistas. Já no Ensino Fundamental II e Ensino Médio, as disciplinas são ministradas por profissionais específico, como: Químico, Físico, Biólogo, Educador Físico etc., o que proporciona a realização de atividades mais específicas e aprofundadas dentro de cada disciplina, mostrando mais uma vez a necessidade de ter procedimentos metodológicos próprios para cada segmento.

2.3.3. Alternativas Inovadoras de Plano de Ação

O plano de ação é construído a partir das informações oriundas do diagnóstico que será possível visualizar seus desafios, traçar metas e encontrar soluções para superá-los evitando a dispersão de energias, duplicidade de ações e falta de foco (SEBRAE, 2023).

A função do ALI é atuar como um facilitador em um processo colaborativo de construção do plano que posteriormente deverá ser validada pelas lideranças escolares, pelo bolsista coordenador e pelo coordenador estadual do projeto no Sebrae (SEBRAE, 2023). O que acontece é que muitas vezes nem o ALI e nem as lideranças escolares têm tanta experiência com atividades inovadoras que podem ser utilizadas no plano de ação, e acabam reproduzindo atividades que já são utilizadas no cotidiano da maioria das escolas. Pode ser que em uma escola específica uma determinada atividade ainda não foi utilizada e isso foi uma “novidade”, porém, é uma atividade que não foi realizada antes simplesmente pela falta de conhecimento pedagógico dos docentes e não necessariamente pela falta de inovação!

Podemos citar como exemplo uma dinâmica que foi realizada em uma das escolas participantes do projeto ALI no município de Cruzeiro do Sul, Acre, denominada de “Árvore dos Sonhos” (Figura 2).



Figura 2. Árvore dos Sonhos.
Fonte: (SILVA; MENEGUETTI, 2024)

Essa atividade ajuda o estudante a entender a importância de estudar e se planejar para o futuro, podendo ser realizada com a seguinte pergunta “qual profissão você quer ter no futuro?”, e com isso cada aluno, descreve o que quer ser e coloca um fruto na árvore com o seu pensamento, podendo assim se sentir mais motivados e engajado em seus estudos buscando adquirir as habilidades necessárias para alcançar suas metas profissionais.

Essa é uma atividade legal, porém, não é uma inovação no meio educacional! E sim uma atividade amplamente utilizada. Isso também foi observado em diversas outras atividades que foram desenvolvidas como roda de conversa e palestras a respeito de uma temática específica, não demonstrando uma inovação no que já é realizado.

Então indica-se que o procedimento metodológico do ALI Educação Empreendedora, possa incluir outras abordagens como aplicação de técnicas e ferramentas de inovação, pois sem aprofundar os conhecimentos, o agente tem dificuldades para contribuir com o plano de ação da escola e estimular a adoção de estratégias inovadoras pelos professores. É importante que esses métodos tenham uma quantidade boa de opções com alternativas realmente inovadoras que possam ser utilizadas no Plano de Ação ou ferramentas que descrevam o caminho para que os próprios agentes, docentes e/ou alunos possam criar suas alternativas inovadoras. Como por exemplo a gamificação que consiste na aplicação

de mecanismos e dinâmicas dos jogos em outros âmbitos para motivar e ensinar os usuários de forma lúdica (IBERDROLA, 2024), ou a utilização de metodologias alternativas para a realização de aulas práticas (MENEGUETTI; LIMA JUNIOR, 2016), ambas que não são comuns na maioria das escolas e que são passíveis de serem realizadas.

2.3.4. Escrita científica

No estado do Acre devido um menor número de Alis, o SEBRAE contrata apenas um bolsista orientador, tendo esse a responsabilidade de orientar os agentes de todas as modalidades, tendo um ciclo de 2023 a 2024 orientado agentes das modalidades Produtividade, Transformação Digital, Rural e Educação Empreendedora. Os ALIs das modalidades Produtividade, Transformação Digital e Rural tinham que escrever um artigo científico e um Estudo de Caso, enquanto a modalidade Educação Empreendedora só foi exigida a escrita do Estudo de Caso.

Todos os agentes que participaram da escrita dos artigos tiveram facilidade no momento de elaborar o estudo de caso, visto a experiência já adquirida no primeiro trabalho. Porém, a mesma facilidade não foi evidenciada para o agente participante da modalidade Educação Empreendedora, onde foi visível a dificuldade encontrada por este. Durante um curso de elaboração do estudo de caso, onde os ALIs deveriam escolher o “Caso de Sucesso” e definir o Dilema a ser respondido, o ALI Educação Empreendedora não conseguiu completar a tarefa durante o curso. Tarefa essa que foi completada após 3 orientações individuais depois do curso.

Provavelmente a dificuldade encontrada pelo ALI participante da modalidade Educação Empreendedora, foi devido a esse não ter elaborado um artigo antes, visto que o projeto ALI Educação Empreendedora só exige a entrega do estudo de caso. As dificuldades também foram observadas durante a escrita do trabalho tanto nos resultados obtidos como na discussão, sendo necessárias mais rodadas de orientação do que os outros agentes. Porém, mesmo com as dificuldades descritas o agente conseguiu completar o estudo de caso sendo esse considerado satisfatório.

Então indica-se que também seja incluído nas atribuições do ALI Educação Empreendedora a escrita e entrega de um artigo ao final do primeiro ciclo de 12 meses, e ao completar o segundo ciclo entregar um estudo de caso. Isso irá favorecer o amadurecimento científico do bolsista e consequentemente a qualidade da realização do trabalho e da escrita científica.

3. CONCLUSÃO: IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Constatou-se que os procedimentos metodológicos utilizados atualmente no projeto ALI Educação Empreendedora (ainda um projeto piloto), precisam ser aprimorados para garantir que realmente sejam realizadas atividades inovadoras nas escolas e não apenas repetir dinâmicas já existentes.

É importante destacar que a proposta de inovação nos procedimentos didáticos em sala de aula não invalida as aulas tradicionais, ele serve como um instrumento complementar para gerar uma aprendizagem significativa e atrativa aos alunos.

4. REFERÊNCIAS

AGUIRRE, S.A.F.; NEVES FILHO, A.L.V.; SILVA, V.R.F.; MENEGUETTI, D.U.O. **Promovendo a Cultura da Inovação: Análise do Grau de Inovação das Escolas Participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) em Rio Branco-Acre.** In: SILVA, V.R.F.; MENEGUETTI, D.U.O. *Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no Estado do Acre, Amazônia Ocidental.* 1ed.: Atena Editora, 2019.

ALMEIDA, J. C.; CHIARO, S. Argumentação e aprendizagem baseada em problemas: processo de construção de conhecimento crítico e reflexivo em sala de aula de Física. **Investigações em Ensino de Ciências**, v.28, n.2, p.462-483, 2023.

DEWEY, J. **Como pensamos: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo, uma reexposição.** 4.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

EU SA ESCOLA. **Coluna Educação – Empreendedorismo – Jornal O Folha de Contagem.** Disponível em <<https://eusaescola.com.br/midia/coluna-educacao-empendedorismo/#:~:text=Nos%20Estados%20Unidos%2C%20o%20empreendedorismo,tamb%C3%A9m%20d%C3%A1%20os%20primeiros%20passos.>>, acesso em 15/04/2024.

GASQUE, K. C. G. D. Pesquisas na pós-graduação: o uso do pensamento reflexivo no letramento informacional. **Ciência da Informação**, v.40, n.1, p.22-37, 2011.

IBERDROLA. **O que é gamificação? Gamificação: quando o treinamento se torna um jogo.** Disponível em <<https://www.iberdrola.com/talentos/o-que-e-gamificacao/#:~:text=A%20gamifica%C3%A7%C3%A3o%20consiste%20na%20aplica%C3%A7%C3%A3o,treinamento%20de%20alunos%20e%20funcion%C3%A1rios.>>, acesso em 15/04/2024.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. 2005.

MENEGUETTI, D. U. O.; LIMA JUNIOR, G. A. **Propostas de Metodologias Para o Ensino de Biologia.** In: José Antônio Avelar Baptista, Renato André Zan. (Org.). *Metodologias Alternativas de Ciências Para o Ensino Médio Técnico e Tecnológico.* 1ed.Porto Velho - RO: IFRO, 2016, v. 1, p. 1-88.

MENEGUETTI, D.U.O. **Agente Locais de Inovação: Uma Experiência Interdisciplinar no Estado do Acre, Amazônia Ocidental Brasileira.** In: SILVA, V.R.F.; MENEGUETTI, D.U.O. Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no Estado do Acre, Amazônia Ocidental. 1ed.: Atena Editora, 2019.

MENEGUETTI, D.U.O.; SILVA, V.R.F. **Atuação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) no Estado do Acre, Amazônia Ocidental.** 1. ed. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, v.1, 2019.

MORAES, R.M. **Educação empreendedora no ensino fundamental: uma investigação sobre o Programa de Educação Empreendedora Sebrae – Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP em Pejuçara, RS.** Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2019.

PORTAL DA INDUSTRIA. **Portal da Indústria: O que é inovação? Definição, importância e as ações que têm impulsionado a inovação no Brasil.** Disponível em <[RAINBOLT, G. Pensamento Crítico. **Fundamento.** v.1, n.1, p.35-50, 2010.](https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/inovacao/#:~:text=Inovar%20%C3%A9%20uma%20necessidade%20que,pr%C3%B3ximos%20como%20a%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital.>, acesso em 30/01/2024.</p></div><div data-bbox=)

SCARPIN M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N.; MONDIDI, V. E. D.; GOMES, G. Produção científica de inovação no Brasil: uma análise sob a ótica das redes sociais. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.11, n.6, p.19-39, 2018

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, translated from the German by redvers opie.** New Brunswick; London: Transaction Publishers, 1934.

SCHUMPETER, J. **Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.** Leipzig: Duncker und Humblot, 1911.

SEBRAE. **Guia metodológico ALI – Educação Empreendedora.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasília, 2023.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Conhecendo o ALI.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacaoreceba-o-sebrae-na-suampresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acesso em 01/10/2018.

BIANCA NASCIMENTO DA SILVA, B. N.; MENEGUETTI, D. U. O. **Ali educação empreendedora no estado do Acre: o caso piloto da escola Rita de Cássia.** In: Silva, V. R. S.; MENEGUETTI, D. U. O. Artigos e estudos de caso program Ali Sebrae Acre 2023-2024. Stricto Sensu Editora, Rio Branco, Acre, 2024.

SILVA, J. F. S.; PENA, R. P. M. O “bê-á-bá” do ensino em empreendedorismo: uma revisão da literatura sobre os métodos e práticas da educação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.6, n.2, p.372-401, 2017.

YOUNG, N. Para que servem as escolas?. **Educação & Sociedade**, v.28, n.101, p.1287-1302, 2007.

ORGANIZADORES

Valéria Rossy Freitas da Silva

Graduada em Geografia pela UDESC, possui especialização em Administração de Empresas com ênfase em Sustentabilidade e MBA em Gestão Pública. É Analista de Projetos do Sebrae No Acre.

Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Possui graduado em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná (CEULJI/ULBRA) 2007; Especialização em Didática e Metodologia do Ensino Superior – 2008; Mestrado em Genética e Toxicologia Aplicada pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) (2011), Doutorado em Biologia Experimental pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 2015 e Pós-Doutorado em Biologia Experimental pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e Programa Nacional de Cooperação Acadêmica na Amazônia (PROCAD-AM) 2020. Foi bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) de Extensão no País (EXP) Nível A no período de 2018 a 2019, Coordenador do Mestrado em Ciência Inovação e Tecnologia para Amazônia no período de 2021 a 2023 e Bolsista de Extensão Tecnológica (BET) do SEBRAE/AC no Programa dos Agentes Locais de Inovação (ALI) de 2023 a 2024. Atualmente é docente e pesquisador da Universidade Federal do Acre (UFAC).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acupuntura: 120, 121, 122, 123, 124 e 125;

Amazônia: 25, 42, 58, 72, 84 e 104;

C

Competitividade: 11, 37, 38, 39, 40, 42, 55, 56, 81, 84, 88, 100, 101, 109, 110, 113, 122, 128, 133, 134, 139, 140, 147, 149 e 153.

Construção Civil: 91, 133, 141, 142, 143.

D

Desafios: 23, 25, 27, 48, 56, 59, 62, 73, 74, 79, 81, 84, 90, 92, 93, 94, 97, 100, 1001, 102, 103, 105, 106, 107, 109, 110, 115, 120, 123, 126, 128, 133, 134, 136, 139, 140, 141, 147, 148, 149, 153, 154, 157, 161 e 170.

Digitalização: 74, 81, 86, 87, 94, 96, 102, 106, 141 e 143.

E

Educação Empreendedora: 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 38, 85, 154, 155, 156, 159, 160, 161, 165, 166, 167, 168, 171, 172 e 173.

Eficiência: 25, 37, 39, 41, 48, 56, 72, 81, 87, 90, 100, 101, 103, 104, 123, 134, 135, 139, 140, 147 e 153.

Empreendedorismo: 18, 113, 118, 126, 145, 155, 159, 161, 163, 165, 166, 167 e 170.

Ensino Básico: 165 e 166.

F

Ferramenta digital: 49, 50, 86, 89, 92, 106, 108, 109, 136, 139, 147, 148, 150 e 151.

Ferramenta tecnológica: 13, 69, 70, 130, 133, 134 e 136.

G

Gestão do tempo: 55, 78, 81, 120 e 123.

Gestão financeira: 29, 33, 63, 93, 94, 95, 108, 114, 126, 135, 137, 147, 149, 150, 152 e 153.

M

Modernização: 128, 133 e 134.

O

Orçamentação: 141, 142 e 144.

Otimização de tempo: 69, 78, 79 e 139.

P

Planejamento estratégico: 37, 40, 44, 48, 94 e 149.

Plano de ação: 27, 29, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 49, 50, 51, 59, 61, 66, 92, 119, 125, 154, 157, 158, 167, 170 e 171.

R

Ramo alimentício: 100 e 101.

Restaurante: 26, 91, 103, 105, 147, 148, 149, 150, 151, 152 e 153.

S

Soluções: 11, 12, 17, 25, 27, 38, 43, 57, 59, 63, 73, 84, 85, 86, 90, 95, 100, 101, 102, 103, 105, 108, 109, 113, 116, 120, 122, 123, 125, 130, 136, 137, 139, 141, 147, 148, 149, 152, 154, 158, 167 e 170.

T

Tecnologia: 29, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 79, 85, 86, 87, 88, 90, 92, 97, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 129, 135, 136, 139, 141, 154, 156 e 162.

V

Vendas: 13, 28, 29, 30, 34, 38, 46, 48, 50, 56, 61, 73, 75, 79, 81, 89, 90, 94, 106, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 128, 129, 147, 149, 150, 153 e 161.

ISBN: 978-65-80261-38-3

CSL



9 786580 261383

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261383