

Organizadora: Camila Cultri

Inovação e Empreendedorismo:
experiências do ecossistema de

ARARAQUARA

Volume 2



Organização

Camila do Nascimento Cultri

**Inovação e Empreendedorismo:
experiências do ecossistema de
Araraquara/SP
Volume 2**



1ª Edição
Foz do Iguaçu
2024

© 2024, CLAEAC

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5988 de 14/12/73. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida para fins comerciais, sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros. Aplica-se subsidiariamente a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Diagramação: Valéria Lago Luzardo

Capa: Gloriana Solís Alpizar

Revisão: A organizadora

ISBN 978-65-89284-56-7

DOI: 10.23899/9786589284567

Disponível em: <https://publicar.claec.org/index.php/editora/catalog/book/122>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Inovação e Empreendedorismo [livro eletrônico]: experiências do ecossistema de Araraquara/SP - Volume 2 / organização Camila do Nascimento Cultri. – Foz do Iguaçu, PR: CLAEAC e-Books, 2024. PDF.

Vários colaboradores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-89284-56-7

1. Administração. 2. Inovação. 3. Interdisciplinaridade. I. Cultri, Camila do Nascimento.

CDD: 658

Os textos contidos neste e-book são de responsabilidade exclusiva de seus respectivos autores e autoras, incluindo a adequação técnica e linguística.

Centro Latino-Americano de Estudos em Cultura – CLAEC
Diretoria Executiva

Me. Bruno César Alves Marcelino
Diretor-Presidente

Dra. Betania Maciel
Diretora Vice-Presidente

Dra. Cristiane Dambrós
Diretora Vice-Presidente

Dr. Fábio do Vale
Diretor Vice-Presidente

Editora CLAEC

Me. Bruno César Alves Marcelino
Editor-Chefe

Dr. Lucas da Silva Martinez
Editor-Chefe Adjunto

Dra. Danielle Ferreira Medeiro da Silva de
Araújo
Editora-Assistente

Bela. Valéria Lago Luzardo
Editora-Assistente

Conselho Editorial

Dra. Ahtziri Erendira Molina Roldán
Universidad Veracruzana, México

Dra. Denise Rosana da Silva Moraes
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Dr. Djalma Thürler
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Dr. Daniel Levine
University of Michigan, Estados Unidos

Dr. Fabricio Pereira da Silva
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Dr. Francisco Xavier Freire Rodrigues
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Dra. Isabel Cristina Chaves Lopes
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Dr. José Serafim Bertoloto
Universidade de Cuiabá, Brasil

Dra. Marie Laure Geoffray
Université Sorbonne Nouvelle – Paris III, França

Dra. Ludmila de Lima Brandão
Universidade Federal do Mato Grosso, Brasil

Dr. Marco Antonio Chávez Aguayo
Universidad de Guadalajara, México

Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil

Dra. Sandra Catalina Valdettaro
Universidad Nacional de Rosario, Argentina

Dra. Susana Dominzain
Universidad de la República, Uruguai

Dra. Suzana Ferreira Paulino
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

Dr. Wilson Enrique Araque Jaramillo
Universidad Andina Simón Bolívar, Equador

Sumário

Prefácio	5
Apresentação	6
Análise de desempenho da gestão financeira de MPes da cidade de Matão e Taquaritinga/SP	7
<i>José Edinardo Esquetini, Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284567.1	
Impacto da gestão de operações na produtividade das MPes da região de Araraquara/SP	22
<i>Carlos Eduardo Cano</i>	
DOI: 10.23899/9786589284567.2	
Plano de melhoria e otimização de marketing digital: o caso do Programa ALI Produtividade	37
<i>João Carlos Nisikava, Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284567.3	
Ferramentas da qualidade e análise SWOT em MPes da região de Araraquara/SP	49
<i>Maria Gabriela Deberaldini, Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284567.4	
O Programa Brasil Mais – ALI Produtividade e o nível de comprometimento dos participantes da região de Araraquara - SP	62
<i>Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284567.5	

Prefácio

É com grande entusiasmo que apresento a obra “Inovação e Empreendedorismo: experiências do ecossistema de Araraquara/SP”. São registros extremamente relevantes que constituem parte dos atendimentos vivenciados pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs), durante o Programa Brasil Mais Produtivo ALI Produtividade em 19 cidades da microrregião de Araraquara, estado de São Paulo. Tradicionalmente a região, é reconhecida por sua rica história e diversidade cultural, tem se destacado cada vez mais como um polo de inovação, incentivando o crescimento regional e nacional. Contribuindo com investimentos em pesquisas e desenvolvimento que são impulsionadas pelas universidades e instituições de fomento.

Esta obra não apenas examina as experiências bem-sucedidas, mas também identifica os desafios enfrentados por empreendedores de Micro e Pequenas Empresas. Ao explorar essas questões de forma abrangente e analítica, abre-se espaço para reflexões e proposições que podem orientar futuras ações e políticas voltadas para o fortalecimento do empreendedorismo local. Ao mergulhar nesta jornada de descoberta e análise, convido os leitores a explorar as múltiplas facetas da inovação e do empreendedorismo deste rico ecossistema. Que os trabalhos aqui reunidos inspirem novas ideias, parcerias e iniciativas, promovendo um ambiente ainda mais propício à criatividade, ao desenvolvimento e à prosperidade de todos os envolvidos. Que este estudo seja não apenas um reflexo do momento atual, mas também uma fonte de inspiração para o futuro brilhante que aguarda a região de Araraquara e seu ecossistema empreendedor.

Boa leitura!

Tassiana de Paula Freitas
Gestora de Projetos de Fomento à Inovação,
Gestora do Programa de Incubadoras e Startups
Sebrae Araraquara/SP

Apresentação

Com estes cinco textos que compõem este livro, “Inovação e Empreendedorismo: experiências do ecossistema de Araraquara/SP”, traz-se temáticas diversas, instigantes, urgentes, necessárias e contemporâneas. Temáticas essas que ultrapassam fronteiras disciplinares, colocando assim, os leitores em contato com conhecimentos de uma variedade de campos de conhecimento.

Essa construção coletiva enseja registrar de forma prática, a memória dos atendimentos oferecidos pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs) aos empresários e empreendedores, durante o período de 2022 até 2024. A atuação desses ALIs em campo, abrangendo dezenas de cidades no âmbito paulista e centenas de cidade à nível nacional, somente foi possível pelo apoio do Governo Federal. No momento atual, este Programa se integrou à política industrial “Nova Indústria Brasil” com o objetivo elevar a produtividade, promover a transformação digital das micro, pequenas e médias empresas brasileiras e apoiar o desenvolvimento de novas tecnologias no País.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, através de seu escritório regional localizado na cidade de Araraquara, estado de São Paulo, foi o grande responsável pelo gerenciamento e implementação dessa ação em mais 19 municípios da micro região.

Os textos reunidos nesta obra, abordam as especificidades dessa região e refletem a metodologia e os campos de estudo da organizadora dessa coleção, com especial interesse em prol do desenvolvimento tecnológico e científico regional, servindo de fomento e fonte de inspiração para seus alunos e orientandos. Emerge uma literatura robusta e estrategicamente construída, ancorada na ciência, em pesquisas e práticas, que apresentam soluções inovadoras para a gestão de empresas em disciplinas como empreendedorismo, empreendedorismo feminino, inovação, finanças, marketing, operações, gestão de pessoas e da qualidade. Essa nova literatura, baseada em casos reais, por si só também é inovadora, complementa as obras existentes e contribui para a sustentabilidade da região e do país.

Boa leitura!

Camila do Nascimento Cultri, PhD
Araraquara, maio de 2024.

Análise de desempenho da gestão financeira de MPEs da cidade de Matão e Taquaritinga/SP¹

José Edinardo Esquetini*

Camila do Nascimento Cultri**

Introdução

De acordo com Padovezi e Martins (2014), as empresas são criadas com diversas finalidades, que geralmente são, produção e/ou venda de produtos, mercadorias e/ou serviços. Em outras palavras as empresas tem um papel substancial na economia e desenvolvimento do país.

No cenário atual as micro e pequenas empresas representam uma parcela significativa na criação de valor na economia nacional. Sendo as principais geradoras de capital no Brasil, representando 36,3% do PIB no setor de serviço, 53,4% do PIB no setor do comércio e 22,5% do PIB no setor industrial (Anagusko; Araki; Moser, 2020).

As micro e pequenas são motivo de preocupação, dado sua relevância para a economia, sendo essa preocupação em virtude da à alta taxa de mortalidade existente sobre estas empresas. Sendo assim faz-se necessário novos estudos com o intuito de suprir as necessidades dos gestores a fim de trazer-lhes conhecimentos suficiente para evitar esta mortalidade. Yoshitake (1982) explica que em virtude das dificuldades

¹ Este artigo foi elaborado no âmbito do Programa Brasil Mais Produtividade – ALI Produtividade edição 2022-2024. Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII).

* Bacharel em Ciências Econômicas. E-mail: edinardo@hotmail.com

** Gestora de Inovação e Empreendedorismo da Agência de Inovação da Universidade de São Paulo (USP). Foi pesquisadora e docente na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC) junto ao Centro Paula Sousa (CPS). É Mestre Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atua como Pesquisadora Associada da CLAEC. E-mail: cultri@usp.br

econômicas inerentes à sua estrutura organizacional, são as micro e pequenas empresas que mais carecem dos instrumentos de controle gerencial.

De acordo com Sebrae (2017) o Programa ALI – Produtividade foi criado no ano de 2010, passou a ter alcance nacional e foi consolidado como diferencial na estratégia de competitividade dos pequenos negócios nos estados brasileiros, o mesmo se ajusta a um processo de gestão rápido, com baixa complexidade, de forma que seja viável a sua implantação e que possa ser eficaz. Disponibilizam Agentes Locais de Inovação (ALIs), que são responsáveis por visitar de 25 a 30 empresas a cada 6 meses, e apresentar soluções e oferecer auxílio às demandas dos negócios.

Neste contexto, este trabalho tem como finalidade abordar a importância da gestão financeira nas MPes, apoiando se em uma contextualização sobre a definição, características, importância e a mortalidade de empresas no Brasil. Posteriormente será apresentado o conceito da Gestão Financeira e do Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade e como eles podem contribuir, possibilitando uma tomada de decisões mais eficaz como foi o caso das empresas estudadas que se situam no interior do Estado de São Paulo.

Desenvolvimento

Este trabalho tem como finalidade abordar a importância do Programa ALI Produtividade nas Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs), doravante tratadas como MPes. A seguir apresenta-se uma breve contextualização com a definição, características, importância e a mortalidade. Na sequência, algumas vantagens que o referido Programa pode proporcionar a essas organizações.

Contextualização das micro e pequenas empresas no Brasil

ME e EPP são constituídas com diversas finalidades, mas que no fim estão relacionados ao comércio de produtos e à industrialização, serviços ou bens. “O prefixo micr(o) e o adjetivo pequena designam tamanho, que, em relação a uma empresa está associado a duas principais referências: número de empregados e faturamento” (Padoveze; Martins, 2014, p. 20).

De acordo com o Sebrae (2016) as empresas normalmente são classificadas como micro, pequenas, médias e grandes por meio de duas referências principais: faturamento e número de funcionários. Padovezi e Martins (2014) salientam que as empresas podem ser classificadas pelo faturamento, número de funcionários, quantidade de titular e/ou sócio e forma de registro.

Quadro 1 – Diferenciais das MPes

Tipo de empresa	Número de Funcionários		Faturamento	Titular sócio	Principais formas de registro
	Comércio e serviços	Indústria			
Microempreendedor Individual (MEI)	1	1	Até R\$ 81.000,00	Apenas um	MEI
Microempresas (ME)	0 a 9	0 a 19	Até R\$ 360.000,00	Um ou mais	EI, Eireli, Ltda
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	10 a 49	20 a 99	Até R\$ 4.800.000,00	Um ou mais	EI, Eireli, Ltda

Fonte: Adaptado por Padovezi e Martins (2014, p. 35).

Fernandes e Galvão (2016) explicam que no aspecto jurídico não há diferença entre as MPes e as demais empresas. O que ocorre é o enquadramento com a finalidade de aderir ao SIMPLES Nacional, sistema simplificado de tributação para recolhimento de tributos e diminuição da burocracia entre outros benefícios dados a critério das autoridades.

Principais características das micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas possuem algumas características peculiares tendo em vista que é um pequeno negócio, muitas vezes familiares e que buscam atender uma pequena fatia do mercado. Segundo o Sebrae (2016), as micro e pequenas empresas possuem algumas características, entre elas: produção em baixa escala; baixo preço unitário de produtos e serviços; vendas ao consumidor final; atendimento às necessidades básicas da população; entre outros.

De acordo com um estudo publicado pelo IBGE em 2003, com base no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), que possibilitou uma análise das principais características das micro e pequenas empresas, entre elas estão: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade; presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, especialmente em termos financeiros e contábeis, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco permitentes; contratação direta de mão-de-obra; uso de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior

difículdade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complexidade e subordinação com as empresas de grande porte.

A importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira

Santos, Krein e Calixtre (2012) enfatizam que o segmento de micro e pequenas empresas (MPes) apresenta uma participação significativa na geração de empregos no Brasil, situação que tem sido reafirmada no período recente, de forte movimento do mercado de trabalho, apesar de uma perda pequena de participação no total de postos de trabalho no final da década de 2000.

Rodrigues e Neto (2017, p. 34) enfatizam que “a maioria dos empregos e oportunidades gerados em uma economia em crescimento, como o Brasil, são produzidas pelas pequenas empresas”. De acordo com a pesquisa realizada pelo Sebrae (2022), por meio de um levantamento do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED, no acumulado de 2022, o Brasil bate a marca de 1,850 milhão de empregos gerados. As Médias e Grandes criaram 400 mil (21,5%) empregos enquanto as Micro e Pequenas Empresas geraram 1,328 milhão (71,7%) de empregos e por fim, a Administração Pública que criaram 61.651 mil (6,8%) empregados. Veja a Figura 1.

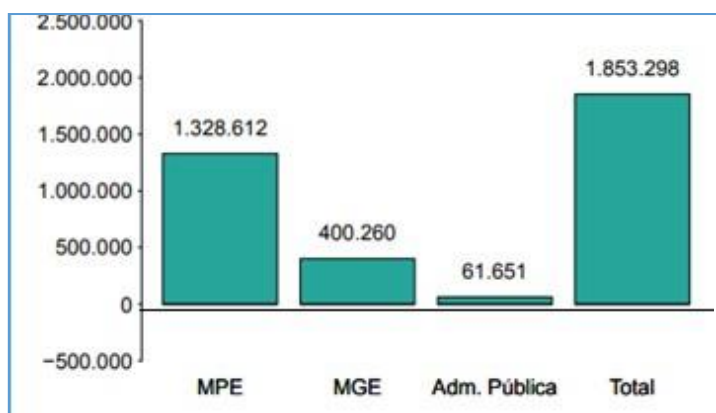


Figura 1 - Saldos ajustados empregos gerados entre Janeiro e Agosto de 2022

Fonte: Sebrae (2022, p. 3).

Diante desses dados fica nítida a importância das MPes para a economia no Brasil, visto que, geram empregos, oportunidades e estimulam os mercados, mesmo em situações de crise econômica.

De acordo com Fernandes e Galvão (2016) os números apresentados comprovam o peso que as MPes têm na economia nacional. O volume de renda e os empregos gerados são tão relevantes, a ponto de o governo criar a Secretaria da Micro e Pequena

Empresa (SMPE), que tem a finalidade de divulgar e proporcionar a solidificação de tais empresas.

Mortalidade das micro e pequenas empresas

O IBGE divulgou outra pesquisa em 2014 sobre a mortalidade das Micro e Pequenas Empresas. Segundo o Instituto, à medida em que uma empresa vai amadurecendo, ela consegue superar as oscilações do mercado e menores são as chances de vir a encerrar suas atividades ao longo dos seis primeiros anos, como demonstra a Figura 2.



Figura 2 - Taxa de sobrevivência das empresas 2014 (em % do total)

Fonte: IBGE (2014).

Em 2016 o Sebrae realizou uma pesquisa tendo como referência as empresas brasileiras fundadas em 2012 e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de operação foi de 76,6% (Figura 3 a seguir). Esta taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos para as empresas constituídas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012.

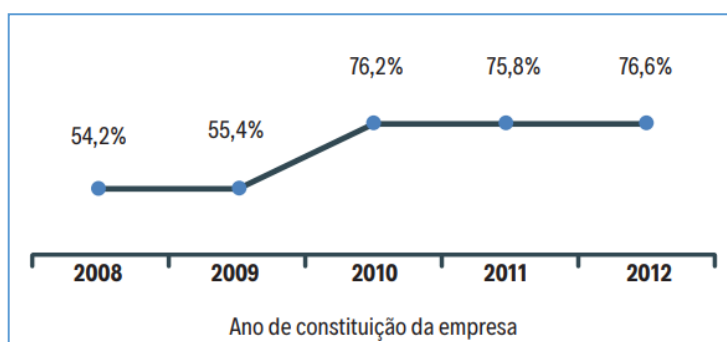


Figura 3 - Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos: evolução no Brasil

Fonte: Sebrae (2016, p. 16).

Conforme Silva e Marcelino (2019), diversos estudos conduzidos com a finalidade de examinar a administração de MPEs revelam a carência de planejamento adequado e a limitada dedicação à análise mais rigorosa dos custos, receitas e à tomada de decisões equivocadas, fatores estes que emergem como a principal causa do insucesso empresarial.

Segundo Moura (2023) as MPEs desempenham um papel preponderante na geração de empregos formais no território nacional. No mês de julho, 79,8% das posições laborais criadas no Brasil foram providas por pequenos negócios, totalizando 113,8 mil empregos de um universo total de 142,7 mil. Essa significativa participação ressalta a importância vital das MPEs no contexto do mercado de trabalho, destacando-as como agentes fundamentais na dinâmica de empregabilidade do país.

Contextualização sobre gestão financeira

Segundo Megliorini e Vallin (2009) a gestão financeira é um conjunto de ações e métodos administrativos que englobam bases da administração, planejamento, análise e controle, com o objetivo de potencializar os resultados econômicos e financeiros gerados pelas empresas, uma área funcional presente em toda e qualquer organização, apresentando um crescimento significativo em relevância dentro das organizações.

Gitman (2004, p. 4) salienta que “podemos definir finanças como arte e a ciência de administrar fundos”. De acordo isso, a gestão financeira se refere ao desenvolvimento de métodos e estratégias que contribuem na estabilidade e longevidade das empresas no mercado. A gestão dos recursos financeiros é um dos grandes desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas.

Conforme as assertivas de Silva (2010), a gestão financeira desempenha um papel crucial nas operações empresariais. Em empresas de menor porte, é comum a ausência de uma entidade específica encarregada do gerenciamento financeiro, com tais responsabilidades muitas vezes distribuídas entre a área contábil e o proprietário. Enfatizar essa temática implica abordar a premissa de que a gestão financeira se configura como um elemento essencial para a consecução do êxito empresarial.

A gestão financeira é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização. Para manter as finanças sob controle e garantir o uso eficiente dos recursos, é essencial contar com diversos instrumentos e ferramentas especializadas. Entre as mais comuns, destacam-se: orçamento financeiro, demonstração financeira, contabilidade, software de gestão financeira, análise de risco, plano de negócio, política financeiras e procedimentos, gestão de fluxo de caixa, gestão de dívidas, investimentos, relatórios financeiros, entre outros.

Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade

De acordo com Sebrae (2022) o Programa de Agentes Locais de Inovação, chamado ALI, era uma parceria entre o Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), mas atualmente o Sebrae é o responsável pelo programa. O Agente Local de Inovação (ALI) é um bolsista que é selecionado e qualificado para atender e detectar as necessidades dos pequenos negócios, buscando soluções inovadoras para cada organização.

Os bolsistas visitam as empresas e oferecem respostas às demandas do negócio. Essas mudanças contribuem no crescimento da empresa: melhorando produtos e processos; sugerindo ações de inovação nas empresas de micro e pequeno porte; indicando novos nichos de mercado para seus produtos e serviços (Sebrae, 2022).

Segundo Sebrae (2022), os ALIs são divididos nas modalidades:

- **ALI Produtividade**, concentra seus esforços em aprimorar a eficiência e produtividade das pequenas e médias empresas brasileiras. Através de orientação especializada e da implementação de práticas e soluções voltadas para a otimização de processos, o ALI Produtividade busca ajudar as empresas a reduzir custos, aumentar a qualidade de seus produtos ou serviços e, conseqüentemente, tornar-se mais competitivas no mercado. Com a orientação de profissionais capacitados, as empresas participantes têm a oportunidade de identificar oportunidades de melhoria, implementar mudanças estratégicas e impulsionar seu crescimento de forma sustentável;
- **ALI Transformação Digital**, que auxiliará o empresário a reconhecer uma solução digital, de mercado, que ajudará a empresa na resolução do problema definido, como por exemplo: diminuir o custo, maximizar faturamento, melhorar um processo, reduzir o tempo na operação do negócio etc.;
- **ALI Rural**, tem o enfoque na implantação da inovação em cinco dimensões da empresa rural: melhoria de processos produtivos, diminuição dos custos, marketing e vendas, controles gerenciais e novos produtos.
- **ALI Educação Empreendedora**, que atua na promoção de melhorias rápidas e de alto impacto com a finalidade de aumentar a aplicação da educação empreendedora e inovação nas instituições de ensino.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa busca revisitar a literatura para esclarecer o que são micro e pequenas empresas no contexto brasileiro, bem como explicar a importância da gestão financeira e do Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade, segundo os autores selecionados ao longo da revisão bibliográfica. Segundo Gil (2002) a revisão bibliográfica é elaborada a partir de livros e artigos científicos já existentes que permite um alcance muito mais amplo do que o pesquisar poderia alcançar de modo direto.

A outra técnica utilizada foi o levantamento de dados e informações nas bases de dados disponibilizadas pelo próprio Sebrae, que é denominada Sistema ALI. Este sistema registra e mantém os dados dos atendimentos de todos os ALIs. Isto foi para atingir o objetivo dessa pesquisa em adotar levantar a importância da gestão financeira nas 12 amostras. São empresas que participaram do 1 ciclo do programa, que aconteceu de setembro de 2022 até abril de 2023, período em que foi realizada a coleta dos indicadores finais para mensurar a produtividade.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

O Quadro 2 demonstra as empresas estudadas, os segmentos, setor e as cidades e porcentagem de evolução dos indicadores de produtividade dessas organizações. De modo que é notório que as empresas que tiveram o acompanhamento de um agente local de inovação alcançaram resultados satisfatórios.

Quadro 2 – Empresas, segmentos e percentual de produtividade

	Cidade	Setor	Segmento	Sub-segmento	Produtividade %
A	MATÃO	Comércio	Comércio - Outros	Papelaria, livraria e informática	43
B	MATÃO	Comércio	Alimentos e bebidas	Comércio de alimentos e bebidas	458
C	MATÃO	Comércio	Saúde	Comércio varejista de medicamentos e itens de saúde	28
D	MATÃO	Comércio	Moda	Comércio varejista de moda	160
E	MATÃO	Comércio	Alimentos e bebidas	Comércio de alimentos e bebidas	44
F	MATÃO	Comércio	Alimentos e bebidas	Comércio de alimentos e bebidas	36

G	MATÃO	Comércio	Casa e construção	Móveis	14
H	MATÃO	Comércio	Moda	Comércio varejista damoda	37
I	MATÃO	Comércio	Automóveis e meios de transporte	Serviços automotivos	9
J	TAQUARITINGA	Serviços	Serviços - Outros	Serviços empresariais	9
K	MATÃO	Comércio	Casa e construção	Comércio varejista de materiais de construção	1
L	MATÃO	Serviços	TIC	Suporte em TIC	34

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

O ALI visita as empresas e oferece uma orientação personalizada visando incentivar a inovação de produtos, processos, digitalização e práticas sustentáveis. Para que isso ocorra é realizado um levantamento de informação através da ferramenta conhecida como Radar de Inovação, onde são efetuadas 24 perguntas com enfoque no controle gerencial, na gestão de operações, em práticas de inovação, gestão de marketing e transformação digital. O Quadro 3 apresenta o radar inicial ou “T0”, abordando os dados iniciais das 12 empresas estudadas, suas dimensões, grau de maturidade e médias.

Quadro 3 – Dimensões do Radar Inicial do Programa ALI

Radar Inicial - To							
Empresas	Controle Gerenciais	Gestão de Operações	Práticas de Inovação	Gestão de Marketing	Práticas Sustentáveis	Transformação Digital	Média diagnóstica - TO
A	4	4	4	3	4	3	3,67
B	3	4	2	4	2	3	3,00
C	3	3	2	3	2	5	3,00
D	4	5	4	4	3	4	4,00
E	1	3	3	3	2	2	2,33
F	3	4	2	4	1	3	2,83
G	2	2	3	4	3	5	3,17
H	3	3	2	4	3	4	3,17
I	3	5	4	4	2	4	3,67

J	4	4	4	4	2	4	3,67
K	4	3	1	4	4	4	3,33
L	2	2	1	3	4	2	2,33
							38,17

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

O Quadro 4 apresenta o radar final ou “TF”, abordando os dados finais, ou seja, após o acompanhamento do ALI, nas 12 empresas estudadas, suas dimensões, grau de maturidade e médias.

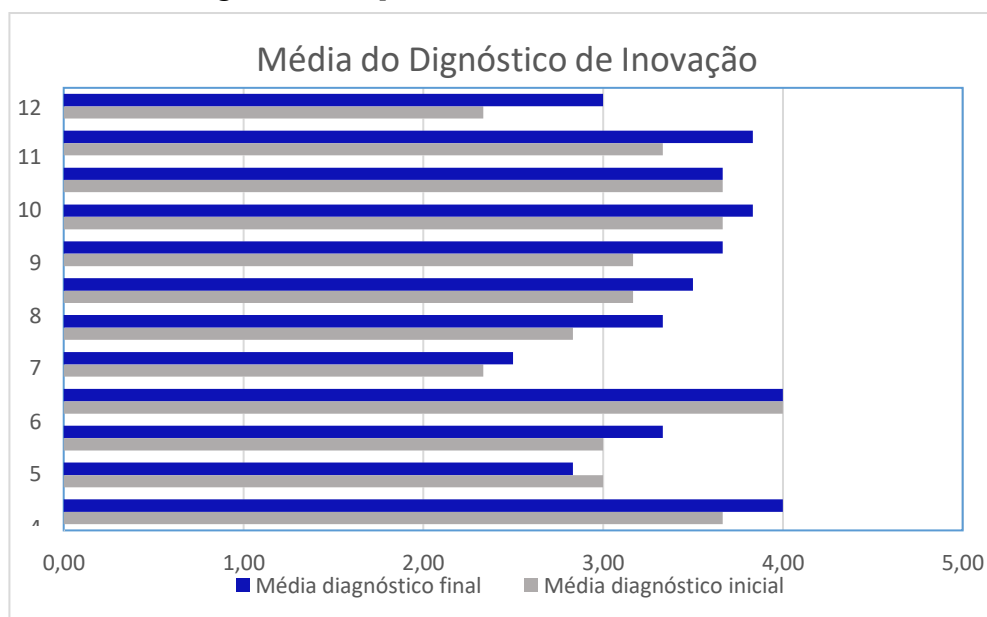
Quadro 4 – Dimensões do Radar Final do Programa ALI

Radar Final - TF							
Empresas	Controle Gerenciais	Gestão de Operações	Práticas de Inovação	Gestão de Marketing	Práticas Sustentáveis	Transformação Digital	Média diagnóstica - TF
A	4	5	4	4	3	4	4,00
B	3	3	2	4	2	3	2,83
C	3	3	3	4	3	4	3,33
D	4	5	4	4	3	4	4,00
E	2	3	3	3	2	2	2,50
F	3	4	4	4	2	3	3,33
G	3	3	3	4	3	5	3,50
H	4	3	3	4	3	5	3,67
I	3	5	5	4	3	3	3,83
J	4	4	2	4	4	4	3,67
K	4	3	3	4	4	5	3,83
L	2	2	2	4	4	4	3,00
Média							41,50

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

Subsequente foi realizado o Figura 4, ele apresenta um comparativo das empresas concluintes com as dimensões iniciais e finais. Observa-se que todas as dimensões tiveram resultados positivos.

Figura 4 – Empresas Concluintes do Radar ALI



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

Observou-se neste trabalho que na sua totalidade todas as empresas mesmo que não priorizaram seu problema na questão financeira todas tinham alguma deficiência em apresentar seus indicadores financeiros, dentre as problemáticas as mais comuns são:

- 1 A carência de compreensão acerca dos custos variáveis é uma realidade prevalente entre a maioria dos empreendedores, que muitas vezes carecem tanto do conhecimento pertinente a esse indicador quanto da consciência da importância de uma precisa mensuração de seus custos variáveis.
- 2 Não se observa uma distinção clara entre os gastos relacionados ao empreendimento e aqueles de natureza pessoal. Todas as entradas financeiras são indiscriminadamente utilizadas, sem que haja uma segregação apropriada entre os recursos destinados ao negócio e os de uso pessoal. Além disso, frequentemente, carece-se de registros precisos referentes aos montantes despendidos, agravando ainda mais a situação.
- 3 A ausência de uma planilha de demonstração financeira que permita a apuração do faturamento, dos gastos fixos e variáveis é notória. A análise da proporção percentual de cada despesa no contexto da empresa oferece oportunidades significativas para aprimorar o desempenho financeiro da organização.

- 4 A carência de um efetivo controle de estoque é um aspecto frequentemente negligenciado pelos empresários, manifestando-se na aquisição de produtos já disponíveis em excesso no estoque da empresa e na falta de itens essenciais para atender às necessidades dos clientes. Essa prática resulta na descapitalização da empresa com mercadorias não imediatamente necessárias, o que, por sua vez, muitas vezes impede a aquisição de bens indispensáveis. Em alguns casos, os empresários adquirem produtos, acumulando dívidas para a empresa. Portanto, o estabelecimento e manutenção de um controle eficaz de estoque são de extrema importância para preservar a saúde financeira da empresa.

O Programa oferece diversas ferramentas destinadas à implementação nas empresas. Quando os empresários efetivamente assumem a responsabilidade de aplicar essas ferramentas e adotar as metodologias pertinentes, observa-se uma melhoria substancial na gestão financeira da organização. Dentre as implementações relevantes, destacam-se:

- 1 A Planilha DRE, também conhecida como Demonstração de Resultados do Exercício, tem se destacado como uma das ferramentas primordiais adotadas por empresas, proporcionando resultados notáveis na análise dos indicadores financeiros. Ela capacita o empresário a adquirir uma visão pormenorizada dos percentuais relativos a cada componente de custo da empresa, concedendo, assim, a oportunidade de identificar áreas necessitadas de correção e aprimoramento, contribuindo para a otimização dos indicadores financeiros.
- 2 A Planilha de Fluxo de Caixa é outra ferramenta fundamental para uma eficaz administração financeira de uma empresa. Apesar da semelhança nos nomes, que por vezes pode gerar confusão entre os empresários, a Planilha de Fluxo de Caixa tem um propósito distinto da Planilha DRE. Enquanto a DRE constitui uma demonstração contábil que apresenta o desempenho financeiro da empresa, o Fluxo de Caixa avalia o momento preciso em que os recursos financeiros são efetivamente recebidos ou despendidos. Essa distinção é fundamental para a gestão da liquidez e a tomada de decisões financeiras. Portanto, ambas as ferramentas desempenham papéis cruciais na administração financeira de uma empresa.
- 3 A implementação de software de gestão financeira tem se revelado como um avanço significativo no domínio do controle financeiro empresarial. A introdução destes sistemas informatizados proporciona informações em

tempo real, o que agiliza substancialmente o processo decisório na empresa, além de oferecer uma maneira mais eficaz de visualizar todas as transações financeiras, independentemente de terem ocorrido diariamente, mensalmente ou ao longo dos anos. Da mesma forma, o software de controle de estoque constitui outra ferramenta valiosa à disposição dos empresários para otimizar o gerenciamento de seus estoques. Quando devidamente implementado, este software permite à empresa dispor de informações precisas a respeito do seu estoque, o que, por sua vez, impede a ocorrência de compras desnecessárias e garante que não falem produtos para atender às necessidades dos clientes.

As empresas estudadas que optaram por implementar uma ou mais das ferramentas proporcionadas pelo programa puderam observar melhorias em seus indicadores em um curto espaço de tempo. Isso se deve ao fato de que os empresários, munidos de informações financeiras detalhadas, conseguiram tomar decisões mais acertadas, resultando em uma melhoria significativa em seus indicadores. Para ilustrar esse ponto, é pertinente mencionar o caso de uma empresária que, anteriormente, estava prestes a encerrar as operações de sua empresa, pois acreditava que ela não gerava lucros. Entretanto, após compilar informações abrangentes sobre seu faturamento, gastos fixos e variáveis, e inseri-los em uma Planilha DRE, a empresária constatou que a empresa, na verdade, estava operando com superávit. Ela analisou minuciosamente as questões subjacentes e conseguiu resolver os problemas, o que resultou no crescimento sustentado da empresa.

Conclusão: impacto das principais ações implementadas

Conforme evidenciado ao longo deste estudo, é inegável a relevância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto econômico brasileiro e no progresso nacional. Isso se deve ao fato de que as MPEs desempenham um papel substancial na criação de empregos e no aumento da renda. Embora elas estejam expandindo sua presença, elas se deparam com inúmeras dificuldades para se manterem competitivas no mercado. Tais obstáculos incluem a limitação de recursos financeiros, investimentos reduzidos em inovação, escassez de mão de obra qualificada, acesso difícil a financiamentos, carência de estrutura organizacional e gerencial, entre outros desafios.

Esses desafios constituem obstáculos significativos para o desenvolvimento e crescimento das empresas, aumentando o risco de insolvência. Conforme revelado por uma pesquisa realizada pelo Sebrae em 2016, a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) diminuiu de 45,8% em 2008 para 23,4% em 2012, refletindo

uma redução no cenário de falências. No entanto, mesmo com essa redução, as MPes continuam a enfrentar um leque diversificado de dificuldades.

O presente estudo apresentou a importância do Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade como uma alternativa viável para oferecer suporte às Micro e Pequenas Empresas, com a missão de garantir a continuidade de seus negócios e aprimorar seu desempenho global. O programa também desempenha um papel fundamental na execução de várias atividades, tais como orientação na formulação de estratégias, organização, análise e apresentação de dados coletados, desenvolvimento de informações relevantes para a gestão e disponibilização de modelos de decisão alinhados com a visão e missão da organização.

Observa-se que o mesmo pode ser adaptado para atender às necessidades de outras empresas, independentemente de seu setor de atuação, estrutura ou porte. Para garantir a bem-sucedida implementação, é fundamental que abranja todas as áreas e atividades da empresa, englobando tanto as esferas administrativas quanto as operacionais. Trata-se de uma política pública abrangente que desempenha um papel central no apoio e crescimento das MPes. Outro ponto de destaque no estudo revelou que o Agente Local de Inovação, profissional encarregado de fornecer orientação personalizada, deve possuir um conhecimento abrangente da empresa, a fim de monitorar se os resultados estão em conformidade com os objetivos e a missão organizacional.

Pode-se afirmar, portanto, que o Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade proporciona uma série de benefícios para as empresas, como evidenciado neste estudo, resultando em desempenho satisfatório. Cumprindo seu propósito principal de auxiliar os empresários através orientações personalizadas, adaptando-as às necessidades específicas de cada empresa em qualquer região do Brasil.

Referências

ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar? **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020.

FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904/448>. Acesso em: 07 set. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira**: Uma Abordagem Brasileira. São Paulo: Pearson, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MOURA, B. de F. Micro e pequenas empresas lideram geração de empregos em julho: Pequenos negócios respondem por 79,8% das vagas abertas no país. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 4 set. 2023. Economia, p. 1-1. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-09/micro-e-pequenas-empresas-lideram-geracao-de-empregos-em-julho>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PADOVEZI, C. L.; MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

RODRIGUES, C. S.; NETO, A. B. **A importância da controladoria nas pequenas empresas**. 2017. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/arquivos/2017/5/art20170511-04.pdf>. Acesso em: 15 set 2023.

SANTOS, A. L. dos; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SEBRAE. **Análise do Caged**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/10/Relatorio-Sebrae-Caged_Agosto-2022.pdf. Acesso em: 04 out. 2023.

SEBRAE. **Conheça o programa de Agente Local de Inovação (ALI)**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/programas/conheca-o-programa-de-agente-local-de-inovacao-ali,44b66828a9341810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 17 set. 2023.

SEBRAE. **Inovação artigos e casos de sucesso**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50cce612e7df55c0290dfc60b0fd7139/\\$File/9897.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50cce612e7df55c0290dfc60b0fd7139/$File/9897.pdf). Acesso em: 10 out 2023.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=7591>. Acesso em: 31 ago. 2023.

SILVA, A. J. B. da; MARCELINO, J. A. Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria e Seu Impacto nas Micro e Pequenas Empresas. **Rev. Mult. Psic.**, [S. l.], v. 13, n. 47, p. 306-319, out. 2019.

SILVA, E. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHITAKE, M. **Funções do controller**: conceitos e aplicações de controle gerencial. 1982. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1982.

Impacto da gestão de operações na produtividade das MPEs da região de Araraquara/SP¹

Carlos Eduardo Cano*

O Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade, tem como objetivo a aplicação da metodologia e ensino da metodologia para as micro e pequenas empresas brasileiras visando aumento da produtividade através da implantação de soluções inovadoras que possibilitem o crescimento da empresa e de seus funcionários.

A metodologia Ali Produtividade é uma importante ferramenta para que as inovações aconteçam de forma efetiva nas empresas, e consiga fortalecer a criatividade e inovação em equipes que querem estar sempre pensando no futuro e impactar de forma significativa.

A produtividade é um elemento crucial para o crescimento e a competitividade das empresas, tornando-as cada dia mais competitivas no mercado e fazendo frente a outras empresas, conseguindo se destacar (Menezes, 2020). No contexto brasileiro, o Ali Produtividade tem sido uma iniciativa significativa para impulsionar a produtividade das empresas. Este estudo tem como objetivo analisar o impacto nas empresas que optaram por trabalhar em problemas e soluções que se enquadre na dimensão gestão de operações e qual o reflexo no aumento da produtividade entre os participantes do Programa.

A gestão de operações é uma área estratégica que lida com o planejamento, a organização e a supervisão da produção, manufatura e a prestação de serviços. A eficiência nesta área pode levar a melhorias significativas na produtividade (Teixeira,

¹ Este artigo foi elaborado no âmbito do Programa Brasil Mais Produtividade – ALI Produtividade edição 2022-2024. Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII). Sob orientação da Profa. Dra. Camila do Nascimento Cultri

* Bacharel em Desenho Industrial. E-mail: ducano.53@gmail.com.br

2019). Portanto, é de grande interesse explorar como as intervenções nesta área podem ter impactado as empresas participantes do Ali Produtividade.

Espera-se que os resultados deste estudo forneçam insights valiosos para as empresas, os formuladores de políticas e os acadêmicos interessados em entender melhor a relação entre a gestão de operações e a produtividade no contexto brasileiro. Além disso, os resultados podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para melhorar a produtividade das empresas no futuro.

A análise dos estudos foi embasada nos resultados obtidos pelas empresas que em problemas priorizados e ou soluções abordou a dimensão gestão de operações, dimensão esta que consta na ferramenta Radar de Inovação que faz parte da metodologia do Ali Produtividade. A estrutura apresentada neste estudo está dividida em itens, subitens, e consta da seguinte forma: introdução; desenvolvimento que tem dois subitens, o referencial teórico que será o guia para análise dos dados e o subitem procedimentos metodológicos; apresentação, análises e discussão dos resultados e por último a conclusão.

Desenvolvimento

O objetivo desta seção é apresentar a fundamentação teórica que se utilizou como base para a pesquisa, na qual foi proposto os temas; Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade, Diagnóstico Radar de Inovação, Priorização dos Problemas e Soluções.

Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade

O Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade é um programa do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Ministério da Economia (ME) com foco nas micro e pequenas empresas brasileiras e tem por objetivo incentivar a prática da inovação e melhorar a produtividade, com duração de 6 meses distribuído em 9 encontros presenciais e coletivos e 100% subsidiado por estas instituições.

Consiste em um acompanhamento personalizado para micro e pequenas empresas (ME e EPP), exceto MEI, que visa ajudar a solucionar problemas/dificuldades da empresa através da implantação de inovações e melhorias que aumente o faturamento ou reduza os custos operacionais, com isso, aumentar a produtividade das empresas selecionadas, com a promoção de melhorias rápidas e de alto impacto.

O Agente Local de Inovação (ALI) é um bolsista de inovação do SEBRAE que dispõe de ferramentas de baixo custo e que geram alto impacto para aplicação de ações simples e rápidas de melhoria. O Programa Ali e suas diversas metodologias existe desde 2008, e atualmente está no edital iniciado em 2022 (Sebraers, 2020).

O programa instrui e capacita os participantes na metodologia *sprints*, para que no futuro as empresas possam aplicá-las novamente de forma independente. A metodologia se fundamenta na perspectiva da inovação e produtividade, fazendo com que o programa se torne prático para o entendimento dos empresários e seus colaboradores (Matos, 2020).

Inserido no contexto das micro e pequenas empresas podem participar empresas dos setores de comércio, serviços, indústria e construção civil, independentemente do nível de maturidade e período de funcionamento, com o objetivo de melhorar produtos, serviços e processos, além disso ter acesso informações sobre a inovação, feiras, cursos e consultorias (Matos, 2020).

Cada etapa está dentro do cronograma estabelecido pelos gestores do SEBRAE nacional, cada encontro é devidamente agendado com o cliente de forma individual (Sebrae, 2021). A descrição de cada etapa é a seguinte:

- **Conhecendo a jornada:** prospecção das empresas, apresentação do programa, convite para adesão;
- **Problema:** encontro 1 (individual), apresentação do programa, termo de adesão, Radar da inovação e maturidade financeira; encontro 2 (individual), priorização de problemas, mapeamento de soluções e elaboração do plano de ação; encontro 3 (coletivo), palestra sobre produtividade e indicadores de desempenho;
- **Solução:** encontro 4 (coletivo), oficina de prototipagem; encontro 5 (individual), planejamento do protótipo e testagem, plano de ação e mensuração inicial (T0);
- **Implantação:** encontro 6 (individual), avaliação da testagem, plano de implantação da solução e plano de ação;
- **Avaliação:** encontro 7 (individual) avaliação da implementação, plano de ação e retrospectiva da jornada; encontro 8 (coletivo), evento de encerramento; e encontro 9 (individual), após três meses do encerramento da jornada, aplicação do Radar da inovação, mensuração final (TF), avaliação final e plano de ação futuro.

Diagnóstico Radar da inovação

O diagnóstico Radar da inovação consiste em um questionário aplicado ao empresário ou responsável pela empresa que contém 24 perguntas alocadas em seis dimensões, como: controles gerenciais, gestão de operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG (ambiental, social e governança).

Após a conclusão do questionário e todas as respostas preenchidas é gerado um gráfico em forma de teia com a pontuação escalar que vai de 0 a 5 onde 0 a empresa tem pouca aderência aquele assunto e 5 a empresa está totalmente voltada aquele assunto dentro da organização, a Figura 1, mostra ilustrativamente como é formado o gráfico após a conclusão.



Figura 1 – Gráfico da ferramenta Radar de Inovação

Fonte: Sebrae - Diagnóstico Radar da inovação - ALI Produtividade (2023).

Uma das dimensões estudadas neste artigo é a gestão de operações. Os processos ou operações são atividades que se relacionam ou interações que ocasionam a transformação de insumos em produtos ou serviços (entradas x saídas). Outra definição poderia ser, um conjunto de atividades contínuas e preestabelecidas, que se sucedera a um resultado final, no qual atenderá as necessidades das pessoas interessadas (FND, 2014).

A gestão das operações irá definir como tudo será processado ou produzido na empresa, convertendo recursos em produto ou serviço final. Conhecer os processos organizacionais é importante para possibilitar o aumento dos lucros e satisfazer as necessidades dos clientes, um processo organizado deve sempre analisar, desenvolver,

executar e mensurar, para verificar e avaliar quais processos agregam ou não na organização (PUCPR, 2020).

Etapa 2 – Mapeando desafios e soluções

Na etapa 2, é um momento crucial do Programa pois é nele que os problemas e soluções surgem e para que o programa se torne relevante é preciso estimular o empresário e a equipe tragam problemas latentes no dia a dia da empresa e possibilita desenvolver soluções criativas que atenda de forma eficaz a resolução dos problemas.

Para que a inovação aconteça uma ferramenta fundamental para isso é a criatividade, em um primeiro momento pode parecer difícil ser criativo, mas a criatividade é uma ferramenta que todo ser humano possui e que só precisa ser estimulada e para que isso aconteça é necessário um ambiente propício e de ferramentas certas para isso.

A gestão da equipe no processo criativo se utilizando de métodos, técnicas e práticas para organizar e despertar a criatividade, é uma forma mais ágil e organizada de se conseguir chegar mais perto dos resultados esperados e que estimulem e organize todo pensar criativo acerca das resoluções dos problemas (Muzzio; Barbosa, 2018).

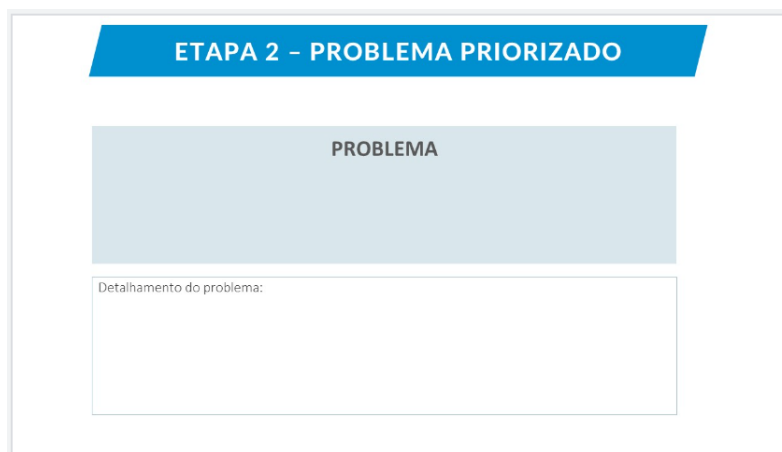
A etapa 2 tem três momentos distintos, o primeiro é a priorização de problemas onde o empresário e sua equipe irá relatar quais problemas mais afligem a empresa e ranquear qual nível o problema impacta nos custos e qual o impacto no faturamento. Ver Figura 2.



Figura 2 – Template da etapa 2 - Priorização de Problemas

Fonte: Sebrae – Guia metodológico Ali Produtividade (2022).

No segundo momento, de todos os problemas priorizados que a empresa possui será priorizado apenas um, para que possa ser trabalhado e encontre uma resolução durante a jornada que possibilite aumento da produtividade. Neste mesmo *template* tem um campo para detalhar o problema e sua relação com as dificuldades da empresa. Vide Figura 3 a seguir.



ETAPA 2 - PROBLEMA PRIORIZADO

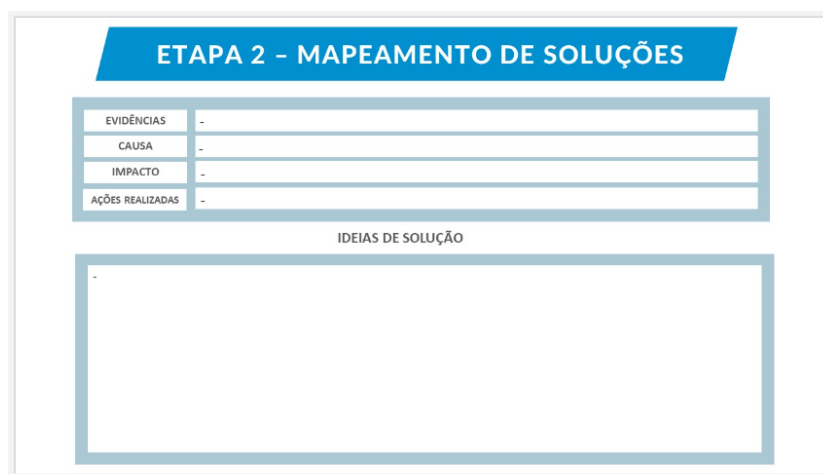
PROBLEMA

Detalhamento do problema:

Figura 3 – Template da etapa 2 – Problema priorizado

Fonte: Sebrae – Guia metodológico Ali Produtividade (2022).

No terceiro momento, será feito um mapeamento de soluções onde será levantada todas as hipóteses de como solucionar aquele problema priorizado, levando em consideração propostas que levem em consideração o objetivo do programa que é aumentar a produtividade da empresa. Como se pode verificar no modelo da Figura 4.



ETAPA 2 - MAPEAMENTO DE SOLUÇÕES

EVIDÊNCIAS	-
CAUSA	-
IMPACTO	-
AÇÕES REALIZADAS	-

IDEIAS DE SOLUÇÃO

Figura 4 – Template da etapa 2 – Mapeamento de soluções

Fonte: Sebrae – Guia metodológico Ali Produtividade (2022).

Solução

Com o mapeamento de soluções realizado foram levantadas diversas soluções que possam resolver o problema priorizado, o próximo ponto é dentre as soluções será eleger uma solução para ser trabalhada na jornada. A solução eleita tem que ter condições de ser executada pela empresa no prazo estabelecido pelo cronograma para que seja colocada em ação e consiga ser observada a evolução da empresa na mensuração da etapa 9 com a realização da mensuração final (TF).

Procedimentos Metodológicos

O estudo é de natureza aplicada com o objetivo de solucionar problemas identificados que envolvem interesses locais onde os pesquisadores estão inseridos. A pesquisa aplicada pode e deve colaborar para o desenvolvimento do conhecimento científico e propor novas indagações a serem pesquisadas, em relação à abordagem, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, pois considera que os dados possam ser contabilizados e possibilita gerar informações a partir dos números para assim classificá-los e analisá-los. Da mesma forma pode ser considerada qualitativa, já que alguns dados e informações foram coletados por meio de relatos, observação e entrevistas e neste caso não se traduz através dos números (Gil, 2009).

Em relação aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, pois tem a intenção de trazer maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito e podendo até formular hipóteses, levando em consideração os mais variados entendimentos inerentes ao fenômeno estudado. Bem como de caráter descritivo, com objetivo de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, com a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados (Gil, 2009).

A coleta dos dados foi realizada entre setembro de 2022 e abril de 2023 das empresas da regional do Sebrae de Araraquara participantes do ciclo 1, advindo do Programa Brasil Mais Produtivo - ALI Produtividade, envolvendo cidades como Itápolis, Ibitinga, Santa Lúcia, Matão e Araraquara, todas no Estado de São Paulo.

Para a inclusão dos participantes no estudo, delimitou-se o critério de conclusão do programa, ou seja, os participantes que retornaram e realizaram a mensuração final para concluir e verificar qual o ganho que a empresa conseguiu aplicando a metodologia junto ao Agente Local de Inovação (ALI).

Para a coleta dos dados, utilizou-se duas planilhas disponibilizadas pelo Sebrae, uma pelo Sebrae nacional e outra pelo escritório regional do Sebrae em Araraquara. Após o recebimento destas planilhas foi montado um banco com todas as informações

e organizado em quatro seções: I – tipificação dos participantes; II – problematização e solução; III – elementos resultantes das mensurações. Na seção II, foi realizada uma busca nos documentos elaborados pelos agentes locais de inovação que se utilizam da ferramenta *jamboard* (ferramenta do google) para os atendimentos às empresas.

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Categorização dos problemas priorizado e solução

Para o estudo foi reunido todos os problemas priorizados e soluções, após isso foi realizada a categorização seguindo as dimensões da ferramenta Radar. Cada problema priorizado e solução analisado foi relacionado à dimensão como um todo ou com alguma pergunta específica que consta no questionário, por exemplo, se o problema relatado pelo empresário foi “não tem controle do fluxo de caixa”, a dimensão que aborda este tipo de problema é a de controle gerenciais.

Após o início da categorização alguns problemas priorizados e soluções não conseguiram ser categorizados dentro do estudo proposto, estes problemas tinham em sua elaboração duas ou mais dimensões o que ocasionaria a inclusão dele em várias dimensões do Radar, por exemplo, “aprimorar atendimento ao cliente” este problema pode estar relacionado tanto com a dimensão da gestão de operações como em práticas de inovação, com isso estes problemas não categorizados foram excluídos da análise proposta pelo estudo.

Análise Gestão de Operações

Os dados coletados neste estudo são referentes a nove empresas concluintes do programa ALI, que participaram do primeiro ciclo realizado no segundo semestre de 2022. A composição destas empresas é de diferentes setores, segmentos e cidades que compõem a regional do Sebrae de Araraquara. As empresas completaram todas as etapas da jornada, o que resultou na coleta das seguintes informações: diagnóstico do Radar inicial e diagnóstico do Radar final, as mensurações T0 e TF, de modo que possibilitou realizar a comparação do antes e depois da produtividade e da evolução da pontuação do Radar de inovação em diferentes períodos.

O Quadro 1 apresenta as características setoriais, segmentos e localização das empresas estudadas. Estudando por setor, nota-se que 4 empresas (44%) são do setor da indústria, 3 (33%) do setor de serviços e 2 (22%) setor de comércio. Em relação ao segmento, 3 (33%) são do segmento de moda, 2 (22%) da casa e construção, 2 (22%) são da indústria e outros e 2 (22%) são da alimentos e bebidas. E a localização das empresas

3 (33%) são do município de Matão, 2 (22%) de Araraquara, 2 (22%) de Ibatinga, 1 (11%) de Itápolis e 1 (11%) de Santa Lúcia.

Quadro 1 – Características das empresas estudadas

Empresas	Setor	Segmento	Cidade
Empresa A	Serviços	Casa e construção	Araraquara
Empresa B	Indústria	Moda	Ibatinga
Empresa C	Indústria	Indústria - outros	Itápolis
Empresa D	Indústria	Moda	Ibatinga
Empresa E	Serviços	Alimentos e bebidas	Santa Lúcia
Empresa F	Indústria	Indústria - outros	Matão
Empresa G	Serviços	Alimentos e bebidas	Araraquara
Empresa H	Comércio	Casa e construção	Matão
Empresa I	Comércio	Moda	Matão

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Das nove estudadas que trabalharam a dimensão gestão de operações, três abordaram a dimensão na priorização de problema, três na solução e três abordaram a mesma dimensão tanto na priorização do problema quanto na solução. Algumas empresas conforme o subitem 2.3.1, não abordaram a gestão de operações no problema ou na solução. No Quadro 2 abaixo é relatado quais empresas e quais problemas priorizados foram relacionados à dimensão gestão da operação.

Quadro 2 – Gestão de operações no problema priorizado

Empresas	Problema priorizado
Empresa F	A demanda de serviço está grande e cansa o corpo no final do dia, não consegue atender os pedidos no prazo.
Empresa H	Dificuldade em diversificar os produtos da loja e falta de gestão nos processos.
Empresa I	Estoque físico não bate com o do sistema. Muitas pessoas mexendo no sistema. Quando um produto é devolvido, maioria das vezes não é recadastrado ou já é vendido para outro cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No Quadro 3 abaixo é relatado quais empresas e quais soluções foram relacionadas à dimensão gestão da operação.

Quadro 3 – Gestão de operações na solução

Empresas	Solução
Empresa B	Realizar um mapeamento do processo interno de vendas, a fim de alterar alguma irregularidade ou pontos de melhorias.
Empresa D	Realizar um mapeamento do processo de vendas, através de um fluxograma.
Empresa G	Mapeamento das funções de cada funcionário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No Quadro 4 abaixo é relatado quais empresas relacionaram problema priorizado e soluções atreladas a dimensão gestão da operação.

Quadro 4 – Gestão de operações no problema priorizado e na solução

Empresas	Problema priorizado	Solução
Empresa A	Atualmente, em decorrência da alteração de endereço da sede da empresa, a estrutura está desorganizada, o que tem impacto direto nos processos de produção, a desorganização do local faz com que os colaboradores (proprietário e funcionários) desperdicem muito tempo procurando itens e peças para a produção dos painéis, inclusive há um aumento nas despesas por adquirir em duplicidade peças que já estão disponíveis no estoque. A organização demonstra-se ainda mais necessária, levando em consideração que diminuiria o tempo de produção e desta forma aumentaria o número de máquinas produzidas, ou ainda de serviços contratados.	Reorganização para melhoria de processos. O ambiente de trabalho ainda está em fase de adaptação, foram feitas algumas sugestões, como por exemplo, alocar as ferramentas próximo as montagens dos painéis, melhorando assim o processo de produção.
Empresa C	Conciliar todos os tipos de produtos que a empresa fabrica, tentando manter o maior nível de produtividade.	Realizar um fluxograma para verificar possíveis pontos de melhoria / Participar dos Ganhos Rápidos.
Empresa E	Não conhece e não tem nenhum processo de hotelaria na pousada, entrada, consumo, saída.	O empresário desenvolveu um fluxograma de processos que visa

	São dados que a empresa não sabe e não tem como realizar outras atividades relacionadas ao gerenciamento.	entender quais são os processos básicos que uma pousada necessita para atender cada vez melhor seus clientes, com isso conseguiu inserir diversos protocolos de atendimento, hospedagem e qualidade na pousada.
--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observando o resultado dos indicadores das empresas selecionadas para o estudo, 100% das empresas obtiveram aumento no faturamento bruto, sendo que a menor porcentagem foi de 7,36% para a empresa B e a maior de 249,10% da empresa I, conforme o Quadro 5.

A empresa I, que obteve o maior aumento do faturamento bruto, trabalhou como solução a baixa do estoque e a partir disso dar entradas e saídas dos produtos com as informações básicas pedidas pelo sistema. Ela focou na melhoria do estoque, optando por ter controle total e reduzir o custo com produtos em estoque, fazendo com que o dinheiro que antes ficava estagnado e sem possibilidade de investimento pudesse ser investido em outras áreas.

O segundo melhor indicador de faturamento bruto foi a empresa F, com 44,18% de aumento, a empresa trabalhou como solução desenvolveu um fluxograma mapeando todos os processos, após análise entendeu a necessidade da contratação de um funcionário para suprir esta demanda e manter a qualidade de seus produtos.

A terceira empresa que conseguiu aumentar o faturamento foi a empresa D com 30,14%, que propôs como solução a realização de um fluxograma para mapear o processo de vendas, com dificuldade no processo de vendas precisou entender como poderia melhorar os pontos que abordam os serviços de venda e com o fluxograma foi possível mapear e relatar onde os erros poderiam estar ocorrendo e quais dificuldades a serem superadas no processo como um todo.

Quadro 5 – Indicador de faturamento

Empresa	Faturamento Bruto T0	Faturamento Bruto TF	Faturamento T0 x TF	Faturamento T0 x TF em %
Empresa A	R\$ 25.000,00	R\$ 32.000,00	R\$ 7.000,00	28,00%
Empresa B	R\$ 367.560,29	R\$ 394.602,67	R\$ 27.042,38	7,36%
Empresa C	R\$ 250.645,75	R\$ 289.114,27	R\$ 38.468,52	15,35%
Empresa D	R\$ 469.661,38	R\$ 611.457,73	R\$ 141.796,35	30,14%
Empresa E	R\$ 7.358,00	R\$ 8.570,00	R\$ 1.212,00	16,47%
Empresa F	R\$ 16.353,74	R\$ 23.573,44	R\$ 7.219,70	44,18%
Empresa G	R\$ 100.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 20.000,00	20,00%
Empresa H	R\$ 60.441,30	R\$ 74.300,00	R\$ 13.858,70	22,93%
Empresa I	R\$ 28.358,72	R\$ 99.000,00	R\$ 70.641,28	249,10%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em relação ao nível de pontuação da dimensão gestão de operações o Quadro 6 representa a alteração do nível antes e depois do programa. Das nove empresas, 4 alteraram o nível de pontuação, que as empresas E, G, H e I, tiveram modificações e elevação do nível de maturidade nesta dimensão. As empresas E, G e H passaram de 2 para 3 pontos o que representa uma alteração de 50% e a empresa I passou de 2 para 5 pontos que representa uma alteração de 66,67%, obtendo desta forma o maior salto na pontuação.

Isto demonstra que muito do que os agentes locais de inovação aplicaram de ferramentas e conhecimento possibilitou o aumento de nível.

Quadro 6 – Comparativo do nível do Radar da inovação, 2023

Empresas	Gestão de Operações (T0)	Gestão de Operações (TF)	Variação %
Empresa A	3	3	0,00%
Empresa B	4	4	0,00%
Empresa C	3	3	0,00%
Empresa D	4	4	0,00%
Empresa E	2	3	50,00%
Empresa F	2	2	0,00%
Empresa G	2	3	50,00%
Empresa H	2	3	50,00%
Empresa I	2	5	66,67%
Média	2,78	3,33	24,07

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O indicador de produtividade é gerado através do seguinte cálculo: faturamento bruto menos custos variáveis dividido por pessoas ocupadas (faturamento bruto – custos variáveis / pessoas ocupadas) que irá retornar no índice de produtividade. Este indicador é o principal medidor para analisar se uma empresa conseguiu atingir o objetivo do programa que é elevar o mínimo de 15% de aumento entre as empresas concluintes. O Quadro 7 apresenta os indicadores do grupo amostral analisado.

Quadro 7 – Indicador de produtividade, 2023

Empresas	Indicador de produtividade TO	Indicador de produtividade TF	Produtividade TO x TF	Produtividade TO x TF em %
Empresa A	R\$ 6.333,33	R\$ 7.783,33	R\$ 1.450,00	22,89%
Empresa B	R\$ 5.792,69	R\$ 6.636,50	R\$ 843,81	14,57%
Empresa C	R\$ 5.506,85	R\$ 6.454,46	R\$ 947,61	17,21%
Empresa D	R\$ 6.997,62	R\$ 8.944,73	R\$ 1.947,11	27,83%
Empresa E	R\$ 2.046,00	R\$ 2.406,67	R\$ 360,67	17,63%
Empresa F	R\$ 9.454,20	R\$ 13.672,60	R\$ 4.218,40	44,62%
Empresa G	R\$ 3.846,15	R\$ 4.538,46	R\$ 692,31	18,00%
Empresa H	R\$ 8.138,63	R\$ 9.263,00	R\$ 1.124,37	13,82%
Empresa I	R\$ 2.383,14	R\$ 15.200,00	R\$ 12.816,86	537,81%

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao analisar estes indicadores que estão representados no Quadro 7, percebe-se que duas empresas não conseguiram atingir a meta estabelecida, a empresa H com 13,82% e a B é 14,57% de aumento de produtividade. As empresas que ficaram dentro da meta foram, a empresa C 14,57%, E 17,63% e a G 18%. A maioria das empresas sendo 4 conseguiram ultrapassar a meta, sendo elas a empresa A 22,89%, D 27,83%, F 44,62% e a I 537,81%.

Levando estes dados em consideração podemos afirmar que 77,77% das empresas que trabalham a dimensão gestão de operações tanto no problema priorizado como na solução conseguiram atingir o objetivo do programa.

Conclusão: impacto das principais ações implementadas

A pesquisa concluiu que o mapeamento de todas as informações levantadas pelo agente junto ao Ali Produtividade, impactou positivamente no desempenho e na produtividade das empresas atendidas, embora nem todas tenham apresentado

melhorias. As empresas que não apresentaram melhoras significativas se devem a diversos fatores internos e externos, como a contratação de funcionários, mudanças de local de atendimento, reestruturação completa entre outros que influenciaram os resultados.

A dimensão gestão de operações se faz bem trabalhada por ser de grande relevância na melhoria dos atendimentos, no gerenciamento do estoque, nos processos internos e externos, qualidade dos produtos e serviços e no engajamento dos colaboradores. Além dos dados quantitativos, podemos levantar também dados qualitativos como mudança de mentalidade dos empresários, abertura ao conhecimento, busca pela melhoria contínua, mudança na forma de gerenciamento, e maior participação dos colaboradores e dos clientes na melhoria do negócio, o que se mostrou evidente nos encontros realizados.

Os agentes de inovação que atenderam estas empresas conseguiram desempenhar seu papel como agente transformador e conseguiram alcançar seus objetivos. O Ali Produtividade e o SEBRAE têm um grande papel para o com o fortalecimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras e que a cada ciclo ou edital possa estar melhorando e fornecendo mais ferramentas para aprimoramento dos setores envolvidos e que são responsáveis por uma grande porcentagem do PIB brasileiro.

Referências

- FND (org.). **Gestão por processos**. Fundação nacional da qualidade, 2014. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_6_gestao_por_processos_fnq.pdf. Acesso em: 9 out. 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATOS, W. **Descubra as Vantagens do Programa ALI**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://sebraemg.com.br/produto/descubra-as-vantagens-do-programa-ali/>. Acesso em: 10 out. 2023.
- MENEZES, R. Produtividade e competitividade. Como as duas se relacionam? **IMMAIL**, 15 dez. 2020. Disponível em: <https://immail.ca/pt/produtividade-e-competitividade-como-as-duas-se-relacionam/>. Acesso em: 30 out. 2023.
- MUZZIO, H.; BARBOSA, F. C. No Caminho Para Uma Gestão Criativa: A Percepção Dos Gestores Da Economia Criativa Sobre Suas Experiências. **Revista de Administração Unimep**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 108–131, 2018.

PUCPR. **O que é e como fazer a gestão de processos organizacionais**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.blogdoead.com.br/tag/mercado-de-trabalho/gestao-processos-organizacionais>. Acesso em: 9 out. 2023.

SEBRAE. **Brasil Mais - Sebrae**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmais1>. Acesso em: 10 out. 2023.

SEBRAERS. **Agentes Locais de Inovação**. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://sebraers.com.br/programas-ali/>. Acesso em: 10 out. 2023.

TEIXEIRA, T. Gestão de processos: o que fazer para melhorar o fluxo de trabalho na empresa? **BELLUNO**, 2019. Disponível em: <https://bellunotec.com.br/blog/gestao-de-processos-o-que-fazer-para-melhorar-o-fluxo-de-trabalho-na-empresa/>. Acesso em: 30 out. 2023.

Plano de melhoria e otimização de marketing digital: o caso do Programa ALI Produtividade¹

João Carlos Nisikava*

Camila do Nascimento Cultri**

Introdução

Em um mundo cada vez mais digitalizado e conectado, as barreiras físicas tornam-se cada vez menores ao estarem a um ou dois cliques de distância, e essa facilidade em se conectar com outras pessoas e realizar pesquisas foi vista como uma oportunidade pelas empresas para aumentar seu campo de atuação. O Brasil é o terceiro país que mais utiliza redes sociais no mundo de acordo com uma pesquisa realizada pela Comscore, sendo que em dezembro de 2022 o tempo médio nas redes sociais foi de 46 horas por usuário (Veloso, 2023). E ao levar em consideração os dados apresentados, para este trabalho é de interesse que se tenha informações de como as empresas utilizam as redes sociais, como elas se planejam e montam suas estratégias de *marketing* digital e fazer um comparativo antes e depois de passarem pelo Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade.

Em uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 2020 cerca de 2/3 dos pequenos negócios estavam presentes no meio digital, ou seja, em período de pandemia houve uma crescente na

¹ Este artigo foi elaborado no âmbito do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade edição 2022-2024. Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPPI).

* Bacharel em Design, UEM. Agente Local de Inovação do SEBRAE escritório regional de Araraquara-SP no Programa Brasil Mais Produtivo. E-mail: j.nisikava@gmail.com

** Gestora de Inovação e Empreendedorismo da Agência de Inovação da Universidade de São Paulo (USP). Foi pesquisadora e docente na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC) junto ao Centro Paula Sousa (CPS). É Mestre Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atua como Pesquisadora Associada da CLAEC. E-mail: cultri@usp.br

utilização das redes sociais como meio de divulgação e vendas de produtos, visto que nesse período o âmbito digital tornou-se um dos principais meios de divulgação.

Levando em consideração a importância da utilização dos meios digitais como canais de comunicação para vendas e compras e um público-alvo exigente quanto ao consumo de conteúdo digital é necessário que as micro e pequenas empresas (MPes) consigam se adaptar as novas demandas.

Este artigo tem por finalidade destacar a importância de se ter um planejamento estratégico voltado para o *marketing* digital ao contextualizar sobre a dimensão da utilização das redes sociais, destacar a importância do planejamento estratégico voltado para o *marketing* digital com a experiência do Programa ALI Produtividade e apresentar um plano de ação com dicas e ferramentas que podem ser utilizadas nas estratégias das micro e pequenas empresas para a implementação do *marketing* digital.

A evolução e a contribuição da área de *Marketing*

De acordo com Kvitschal (2023) o *marketing* é um método gerencial que envolve tanto o planejamento quanto a implementação de Programas para introduzir produtos ou serviços no mercado e tem por objetivo identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores de maneira eficaz com o intuito de atrair novos clientes e reter os atuais. Kotler e Armstrong (2000) apontam uma ferramenta valiosa para lançar ou promover um novo produto, conhecido como mix de *marketing* ou 4P: produto, preço, praça/ponto de venda e promoção/divulgação.

Para Costa (2018) o *marketing* vai além de vendas e propaganda e se torna cada vez mais complexo ao buscar entender as necessidades do cliente para proporcionar uma experiência satisfatória, onde a *internet* e redes sociais mudaram a dinâmica do relacionamento entre empresas e consumidores, revolucionando a forma de atrair clientes. Conforme Fernandes (2022) o *marketing* digital, inicialmente concebido para interatividade, supera o *marketing* tradicional devido à sua velocidade para alcançar o público, permitindo que o consumidor interaja ativamente com a publicidade, a empresa e outros consumidores.

Segundo Vizotto, Cardoso e Bapstista (2021) ele aproveita a acessibilidade à informação *online* para que consumidores conheçam produtos e serviços, beneficiando tanto quem compra, ao entender os produtos e serviços oferecidos, quanto quem vende, ao melhorar seus processos com *feedbacks* dos compradores para uma evolução contínua. Seu uso em redes sociais supera as limitações geográficas ao expandir o alcance para outras cidades, estados e países. Isso cria novos mercados e viabiliza

vendas *online*, além de reduzir custos em comparação ao *marketing* tradicional (Costa, 2018).

Conforme Carvalho (2020) ao se adaptar as estratégias para as microempresas é necessário fazer uso de ferramentas simples e acessíveis devido à limitação de recursos financeiros e de pessoal para gerenciar essas ferramentas, também sendo necessário consistência e a busca por melhorias contínuas para atender às expectativas e necessidades da empresa.

A relevância das redes sociais

As redes sociais são plataformas digitais e podem ser gratuitas e acessíveis tanto a indivíduos quanto a empresas, permitindo a publicação de imagens, textos e vídeos. Para negócios, oferecem recursos como impulsionamento, integração com plataformas de vendas e análises de desempenho. Em essência, funcionam como meios para criar e compartilhar conteúdo, possibilitando uma comunicação ágil e sem limites geográficos (Fernandes, 2022). Elas têm por função estabelecer diálogos e como observado por Costa (2018) esse fenômeno é real e têm transformado a interação entre empresas e consumidores, e influenciam ativamente as decisões de compra ao compartilhar vivências e informações, moldando desejos e escolhas dos participantes. A jornada de compra se entrelaça com as experiências compartilhadas nesses ambientes digitais.

Portela (2022) observa que as mídias sociais oferecem oportunidades para empresas promoverem produtos, fortalecerem a marca e interagirem com os clientes. Ainda segundo o autor, durante a pandemia da COVID-19, a transição para o ambiente digital se tornou uma vantagem competitiva crucial diante do fechamento de estabelecimentos físicos e isso impulsionou a busca por meios digitais para divulgação, vendas e interação com o público.

Conforme Fernandes (2022) apesar do amplo uso das redes sociais para *marketing* e comunicação, muitas empresas ainda não adotaram plenamente o *marketing* digital, resultando assim uma falta de planejamento estratégico que define seu posicionamento, e consequentemente, na não obtenção dos resultados desejados. Além disso, Fernandes (2022) observa que a falta de compreensão sobre os dados a serem mensurados limita a busca por melhorias na presença digital, mesmo que as redes sociais ofereçam dados rápidos e fáceis de interpretar, permitindo que qualquer pessoa, independentemente de sua formação profissional, analise o desempenho de suas campanhas e compreenda o perfil do público.

Planejamento estratégico de *marketing* digital

Devido as novas demandas relacionadas a forma como uma empresa deve se portar, Costa (2018) afirma que essa preocupação se expandiu, envolvendo não só o local físico, mas também o espaço digital. Sendo assim, para um bom desenvolvimento no meio digital é necessário se utilizar de estratégias e planejamentos que guiem os empreendedores nesse novo caminho.

O planejamento do *marketing* digital, conforme o Sebrae (2023), é uma parte essencial para as empresas, ajudando a estabelecer metas claras e métricas para avaliar o progresso. Antes de começar qualquer estratégia, a pesquisa é crucial para entender a situação atual e isso envolve definir objetivos específicos, realistas e mensuráveis ao identificar quem é o público-alvo da sua estratégia, sendo útil criar uma "*persona*" que representa o cliente ideal. Conforme Fernandes (2022) as informações coletadas fornecem à empresa a base para desenvolver um planejamento estratégico de *marketing*, baseando-se nas tendências do mercado e nas preferências dos consumidores. A qualidade dos produtos e serviços é essencial, porém, a comunicação da empresa com o público-alvo é igualmente importante.

Depois é feito um planejamento com o tipo de conteúdo a ser divulgado, e que deve envolver diferentes formatos e um calendário para guiar as publicações. Por fim avaliar o desempenho é fundamental, para tanto deve-se escolher um conjunto de indicadores-chave e medir regularmente seu impacto no negócio (Sebrae, 2023).

Por fim Vizotto, Cardoso e Bapstista (2021) observam que as frequentes mudanças refletem o novo padrão do mercado e elas não só aprimoram a comunicação empresa-cliente, mas também geram uma sensação de acolhimento por parte do consumidor em relação à marca ao capturar *feedbacks*, positivos ou negativos, e considerar as opiniões dos possíveis clientes sobre novos lançamentos.

Sendo assim o planejamento estratégico de *marketing* torna-se de extrema importância para a adaptação às constantes mudanças e fidelização dos clientes e captação de novos.

Procedimentos metodológicos e análise dos resultados

Com base em uma pesquisa exploratória e de campo, foram analisadas as melhorias na produtividade de empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada Ali Produtividade do SEBRAE do escritório regional de Araraquara – São Paulo. Para a análise de dados, foram selecionadas uma amostra aleatória de cinco empresas, dentre um universo de quarenta e seis concluintes. Todas foram atendidas

pelo escritório regional do Sebrae de Araraquara durante o período de setembro de 2022 até abril de 2023, denominado ciclo 1.

Uma das abordagens do Programa é aplicar o Radar de Inovação, modelo adaptado pelo Sebrae (2022), que abrange dados relacionados a seis dimensões: Controle Gerencial, Gestão de Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG (Ambiental, Social e Governança). Sendo o Marketing uma importante dimensão, o objetivo deste estudo foi analisar a dimensão de Gestão de Marketing, explorando os resultados obtidos e aproveitando a oportunidade de atender os clientes e sugerir melhorias, ordenou-se em formato de plano, as ações que sugere-se atender bem o perfil de micro e pequenas empresas brasileiras. Neste sentido, apresenta-se a seguir, o Plano de melhoria e otimização em *marketing* digital, descrevendo as características do caso das 5 empresas atendidas pelo Programa ALI Produtividade na região de Araraquara.

Ao selecionar as amostras (Quadro 1), determinou-se como critério eleger empresas com atividades em Comércio, Serviços e Indústrias. Uma das empresas está relacionada ao comércio, uma empresa a indústria, enquanto três oferecem prestação de serviços. As empresas selecionadas estão situadas nas cidades de Araraquara, Cândido Rodrigues e Matão.

Quadro 1 - Amostra de empresas para análise

Empresas	Município	Setor	Segmento	Prod. Inicial	Prod. Final	Variação (%)
A	Araraquara	Serviços	Alimentos e bebidas	3091,67	3726,83	20,54%
B	Araraquara	Comércio	Alimentos e bebidas	15000,00	23312,76	55,42%
C	Araraquara	Serviços	Alimentos e bebidas	3846,15	4538,46	18,00%
D	Cândido Rodrigues	Serviços	Saúde	1888,00	2405,00	27,38%
E	Matão	Indústria	Indústria - Outros	9454,20	13672,60	44,62%

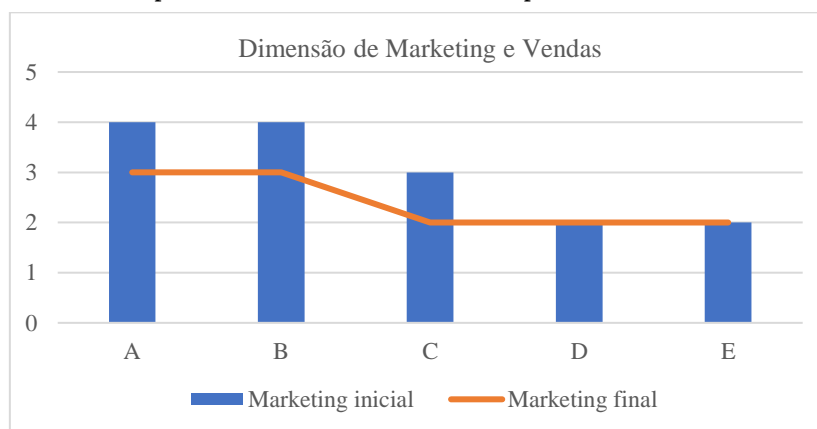
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

No decorrer do Programa, realizaram-se duas coletas de dados relacionados ao faturamento bruto, aos custos variáveis e ao número de pessoas que trabalham em cada

empresa. Essas informações têm como objetivo mensurar a produtividade das empresas. A metodologia do Programa visa desenvolver planos de ação com o objetivo de aumentar a produtividade. Os dados são coletados no meio do Programa e ao final para entender a produtividade antes e após a implementação dos planos de ação. Da amostra selecionada, todas as empresas tiveram um aumento de produtividade.

No contexto da dimensão de *Marketing*, as perguntas abordam questões como precificação, pesquisa de mercado, satisfação do cliente e ações de divulgação. Ao final é dada uma pontuação que varia de zero a cinco (Figura 1) com o desempenho inicial e final.

Figura 1 – Desempenho inicial e final das empresas via Radar de Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Através da análise, observa-se que a empresa D e E mantiveram suas pontuações inalteradas, dois pontos, porém é considerada uma pontuação baixa. As empresas A e B registraram reduções de um ponto cada, passando de três pontos para dois pontos, enquanto a empresa C reduziu sua pontuação de três para dois. Tais dados indicam que as empresas se encontram em fases iniciais da utilização de estratégias de *marketing* e vendas, podendo impactar de forma negativa em seu desempenho, mesmo que neste caso ao final do programa todas as empresas da amostragem tiveram um aumento de produtividade. Caso elas tivessem desenvolvido melhor suas estratégias na dimensão de *marketing* e vendas, o resultado poderia ser ainda mais positivo? Esse questionamento tem por objetivo procurar formas de otimizar ainda mais o programa e trazer mais benefícios para os participantes.

O Agente Local de Inovação (ALI) pode fazer uso de ferramentas e materiais que o próprio SEBRAE oferece com o intuito de levar aos empresários estratégias com foco na melhoria da dimensão de *marketing* e vendas.

O caso do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada Ali Produtividade

Tendo em vista o resultado alcançado pelas empresas, observou-se oportunidade de trabalhar melhor a dimensão *marketing*. Neste sentido, apresentar-se-á a seguir um possível plano de ação com dicas e ferramentas que podem ser utilizadas nos atendimentos de micro e pequenas empresas para a implementação de melhorias em *marketing* digital. Considerando que o planejamento estratégico de *marketing* pode auxiliar no desenvolvimento e aperfeiçoamento do uso de mídias digitais de empresas que desejem otimizar ainda mais seus processos. Para o desenvolvimento do Plano (Quadro 2) foi utilizado diversas publicações do SEBRAE que envolvem artigos, cartilhas e vídeos com o intuito de diversificar o tipo de conteúdo. Os links encontram-se no referencial bibliográfico.

Quadro 2 – Plano de ação com dicas e ferramentas para atendimentos de MPEs

Plano de melhoria e otimização em <i>marketing</i> digital
Trilhas para comércio, serviços e indústria
Primeiros passos
<ul style="list-style-type: none"> -Criar contas em redes como <i>Instagram</i>, <i>Facebook</i>, <i>WhatsApp Business</i>, <i>Google Meu Negócio</i>, <i>YouTube</i>, <i>TikTok</i>, entre outros; -Utilizar o <i>linktree</i>, <i>biolink</i> para compactar informações de contato; -Criar conteúdos de apresentação da empresa, equipe de trabalho, missão/visão/valor, produto/serviço oferecido; -Definir a finalidade e/ou foco de cada rede social (venda, comunicação/interação, informativo); -Pesquisar os que outras empresas do ramo estão postando e também o que outros criadores de conteúdo estão postando que estão dando engajamento para poder aplicar na sua empresa; -Criar um cronograma de conteúdo com foco em alcance e engajamento para conseguir novos seguidores; -Focar em conteúdos que criem uma aproximação e empatia com o cliente.
Passos intermediários
<ul style="list-style-type: none"> -Realizar análise do perfil profissional para entender como foi o alcance do seu planejamento; -Reorganizar seu cronograma a partir das postagens que tiveram melhor desempenho; -Programar campanhas de marketing com datas comemorativas; -Montar uma campanha que traga um diferencial e supere a expectativa do cliente; -Montar parcerias com outras empresas com promoções e ações que irão divulgar ambos; -Utilizar ferramenta como o <i>Call To Action</i> (CTA) com foco em realizar vendas; -Otimizar canais de <i>WhatsApp Business</i> com catálogo e <i>chatbot</i> (mensagem automática); -Utilizar indicadores de desempenho como taxa de conversão, KPI; -Realizar pequenos investimentos em tráfego pago e ADS; -Estudar viabilidade de entrar em nos <i>marketplaces</i>.
Usuários avançados
<ul style="list-style-type: none"> -Otimizar as análises das métricas com novas metas; -Criar campanhas que utilizem do tráfego pago e ADS para focar em vendas; -Oferecer serviços através de <i>e-books</i> e cursos;

- Criar um site próprio;
- Estudar e avaliar novos mercados como do *dropshipping*²;

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Logo nos primeiros passos é possível dar inícios nas redes como Facebook, Instagram, Whatsapp Business, YouTube, TikTok, LinkedIn, Google Meu Negócio, entre outros. É importante que a empresa tenha conteúdos de apresentação para que o público consiga entender o propósito da empresa, quais seus valores, missão, visão, os produtos ofertados de forma criar uma conexão com seu público. Questões como visão, valor e missão da empresa faz parte do *Branding*, que é o conjunto de estratégias para o fortalecimento da identidade da empresa, ou seja, gestão de marca. É o momento de estabelecer a identidade visual e padronizar diante das plataformas de redes, a forma como a empresa irá se comunicar com seu público-alvo, seus valores, entre outros. O seguinte passo é manter a atenção e criar engajamento e conversão em vendas. Para isso é preciso criar conteúdo e campanhas que tenham uma finalidade em específico. O cronograma de conteúdo tem como objetivo otimizar o gerenciamento das redes de forma a montar um planejamento com as postagens, formatos, conteúdos e datas das publicações. Ao se organizar com o conteúdo a ser postado a empresa consegue gerenciar melhor o seu tempo, como também irá conseguir entregar um conteúdo mais profissional. Por fim é necessário fazer a análise das métricas dos perfis profissionais de forma a entender como foi o alcance, quais ações foram assertivas para que possa otimizar as próximas.

Após as alterações de cada campanha utilizando os dados das métricas para otimização é possível direcionar melhor as entregas e criar campanhas que tenham um maior alcance, podendo fazer uso dos tráfegos pagos. As campanhas realizadas com o tráfego pago tem por objetivo fazer um investimento de forma a escalonar a entrega do seu conteúdo. É importante saber dados do seu público-alvo para que a empresa consiga direcionar a entrega e atingir de forma mais assertiva seu conteúdo. A partir desse ponto é importante utilizar além dos dados das métricas, outras formas de mensurações de acordo com o seu objetivo, com a finalidade de ter dados reais sobre as ações realizadas e seus investimentos. A criação de um site para otimizar canais de vendas e comunicação e o estudo de novos mercados, como do *dropshipping* também é importante para a expansão e inovação da empresa.

² *Dropshipping* ou envio direto é uma técnica de gestão da cadeia logística na qual o revendedor não mantém os produtos em estoque, mas oferta e comercializa itens que estão no estoque do fornecedor em qualquer lugar do mundo.

Considerações finais

Os principais resultados revelam avanços na produtividade das empresas participantes do Programa analisado, mesmo que a dimensão de *Marketing* e Vendas tenham decaído ou com continuado com um baixo desempenho. De acordo com a literatura, a implementação de um planejamento estratégico direcionado ao *marketing* digital influencia positivamente a presença e competitividade das empresas no cenário digital, alinhando-as com as expectativas do mercado e dos consumidores.

As implicações desses resultados sugerem a necessidade contínua de adaptação e aprimoramento das estratégias de *marketing* digital, evidenciando a importância de um posicionamento coerente, análise contínua das métricas e ações direcionadas ao público-alvo. Para estudos futuros recomenda-se aplicar o Plano de Melhoria e Otimização em *Marketing* Digital que foi desenvolvido para ser utilizado como instrumento nos atendimentos de micro e pequenas empresas, que desejem a implementação de melhorias em *marketing* digital. Essa perspectiva permitirá uma evolução constante, garantindo a manutenção e o crescimento da influência e competitividade no mercado digital.

Referências

- CARVALHO, B. M. S. **O uso de redes sociais por microempresa para conquistar clientes**: estudo de caso de uma loja de roupas de Goiânia-GO. 2020. 16f. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/817>. Acesso em: 07 nov. 2023
- COSTA, A. J. de C. **Marketing Digital: um estudo comparativo dos resultados no instagram**. 2018. 12 f. UNIG, Itaperuna, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/17726184.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022.
- FERNANDES, I. O uso de redes sociais pelas empresas atendidas no Programa Brasil Mais. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: comércio e serviços**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 18-30, jun. 2022. Anual. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/arquivos/revista-cadernos-de-inovacaocomercio_e_servicos_junho_2022,5e798a1413e75810VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 20 jul. 2023.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KVITSCHAL, A. F. Planejamento estratégico em *marketing* digital. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 958-971, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i2.8599. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8599>. Acesso em: 11 jul. 2023.

PESQUISA SEBRAE. **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios**. 6. ed. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em:

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/\\$File/19680.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/$File/19680.pdf). Acesso em: 07 nov. 2023.

PORTELA, F. D. A geração de conteúdo nas redes sociais como diferencial competitivo das microempresas na grande Florianópolis. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**: comércio e serviços, Brasília, v. 1, n. 1, p. 115-129, jun. 2022. Anual. Disponível em:

https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/arquivos/revista-cadernos-de-inovacao-comercio_e_servicos_junho_2022,5e798a1413e75810VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 20 jul. 2023.

SEBRAE **O que é tendência de mercado e como identificar?** Sebrae dá a dica. [S. l.: s. n.], 2020.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MlynHvSiLtw>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE (Rio de Janeiro). **Pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Portal SEBRAE, Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/MERCADO_pesquisa_mercado.pdf. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Análise de métricas nas redes sociais**. [S. l.: s. n.], Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/analise-de-metricas-nas-redes-sociais,239cae2978879810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Aprenda a identificar seus concorrentes**. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Branding para pequenos negócios**. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/branding-para-pequenos-negocios,52ee1127e6997810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Branding**: porque ele é importante para a sua empresa. porque ele é importante para a sua empresa. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/branding-porque-ele-e-importante-para-a-sua-empresa,775fde538783b710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Branding**: tudo o que a sua empresa precisa saber. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em:

https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/conteudo_uf/branding-tudo-o-que-a-sua-empresa-precisa-saber,7dd8713f2535d710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Calendário de Publicações para Redes Sociais**: saiba como montar o seu. saiba como montar o seu. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://comunidade-apps.pr.sebrae.com.br/comunidade/artigo/calendario-de-publicacoes-para-redes-sociais-saiba-como-montar-o-seu>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Como criar o seu calendário de publicações para redes sociais**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-criar-o-seu-calendario-de-publicacoes-para-redes-sociais,3753c0e12db81810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Como determinar o público-alvo da sua empresa.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-determinar-o-publico-alvo-da-sua-empresa,f41c7553c86c6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Como criar uma persona para a sua empresa.** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-criar-uma-persona-para-a-sua-empresa,c77a6621e4184810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Como fazer o planejamento das suas estratégias de marketing digital.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-o-planejamento-das-suas-estrategias-de-marketing-digital,d02b7553c86c6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 07 nov. 2023.

SEBRAE. **Como gerar tráfego pago e alcançar resultados no curto prazo.** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-gerar-trafego-pago-e-alcançar-resultados-no-curto-prazo,84ee93ac58462810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Como precificar meu produto?** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/como-precificar-meu-produto,382d484aedc68810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Confira 4 métricas principais para sua estratégia de marketing digital.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/confira-4-metricas-principais-para-sua-estrategia-de-marketing-digital,21546f91bd3e5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Confira dicas para criar um calendário editorial para redes sociais.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/confira-dicas-para-criar-um-calendario-editorial-para-redes-sociais,54baca11c8db6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Conheça fatores que determinam a satisfação do seu cliente.** [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-fatores-que-determinam-a-satisfacao-do-seu-cliente,21a46f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Ferramentas:** pesquisa de satisfação. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/Programas/ferramentas-pesquisa-de-satisfacao,bb25894c40bf3610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Ferramentas para analisar e identificar tendências.** [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/ferramentas-para-analisar-e-identificar-tendencias,d709183a4c4eb710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Uma%20maneira%20simples%20de%20coletar,100%20respostas%20por%20e%2Dmail..> Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Formação do preço de venda.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/formacao-do-preco-de-venda,7490b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Guia completo de como ser um produtor de conteúdos nas redes sociais.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia%20completo%20de%20com>

o%20ser%20um%20produtor%20de%20conte%C3%BAdos%20nas%20redes%20sociais%20(1).pdf.

Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Invista em 'Customer Experience' e conquiste clientes satisfeitos.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/invista-em-customer-experience-e-conquiste-clientes-satisfeitos,dcb507cbe0417810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Métricas de marketing digital:** conheça algumas dicas para sua empresa. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/metricas-de-marketing-digital-conheca-algumas-dicas-para-sua-empresa,bf222d2d97a79710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **O guia completo sobre dropshipping!.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/O%20guia%20completo%20sobre%20dropshipping.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2024.

SEBRAE. **O que é Customer Experience e como criar na sua empresa.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-customer-experience-e-como-criar-na-sua-empresa,516ac92f20e06810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **O que os KPIs significam para a sua estratégia de marketing digital.** [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-os-kpis-significam-para-a-sua-estrategia-de-marketing-digital,b0d71d68459c4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Público e persona:** venda mais para as pessoas certas. venda mais para as pessoas certas. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/publico-e-persona/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Redes sociais:** gestão, perfil ideal e métricas. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/marketing-e-vendas/redes-sociais-gestao-perfil-ideal-e-metricas/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAE. **Tráfego pago:** o que é, como funciona e principais ferramentas. O que é, como funciona e principais ferramentas. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/trafego-pago-o-que-e-como-funciona-e-principais-ferramentas,7e189fd861968810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 05 nov. 2023.

SEBRAETALKS. **Como fazer pesquisa de mercado usando o Radar Sebrae.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qaIU-AJP-V8>. Acesso em: 05 nov. 2023.

VELOSO, Ana Clara Brasil é o terceiro país que mais consome redes sociais. **O Globo**, 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2023/03/brasil-e-o-terceiro-pais-que-mais-consome-redes-sociais.ghml>. Acesso em: 29 out. 2023.

VIZOTTO, B.; CARDOSO, L. S.; BAPTISTA, J. A. DE A. Como o marketing digital auxiliou o empreendedorismo de novas lojas online na pandemia. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 302-309, 1 jul. 2021.

Ferramentas da qualidade e análise SWOT em MPEs da região de Araraquara/SP¹

Maria Gabriela Deberaldini*
Camila do Nascimento Cultri**

Introdução

As Micros e Pequenas Empresas (MPEs) têm um impacto significativo na economia, desempenhando um papel crucial na criação de empregos, estimulando a inovação, fomentando o empreendedorismo e impulsionando o crescimento econômico.

Uma pesquisa conduzida pelo Sebrae, em colaboração exclusiva com a Agência Brasil, revela que, em 2023, aproximadamente sete em cada dez vagas de emprego com registro formal foram geradas por empresas de pequeno porte. Esse estudo foi elaborado a partir de informações obtidas no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2023), órgão vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2023). Durante o período de janeiro a maio de 2023, o Brasil registrou a criação de 865.360 postos de trabalho formais, sendo que 594.213 dessas oportunidades surgiram em Micro e Pequenas Empresas, o que corresponde a uma expressiva parcela de 69% (Agência Brasil, 2023).

As ferramentas da qualidade são um conjunto de técnicas e metodologias que auxiliam na melhoria contínua, permitindo a identificação de problemas, a otimização

¹ Este artigo foi elaborado no âmbito do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade edição 2022-2024. Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII).

* Tecnologia em Gestão da Qualidade – em andamento – UNIP. Mestra em Química – Instituto de Química – UNESP. Licenciada em Química – IFSP. E-mail: marianonisdebe@hotmail.com

** Gestora de Inovação e Empreendedorismo da Agência de Inovação da Universidade de São Paulo (USP). Foi pesquisadora e docente na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC) junto ao Centro Paula Sousa (CPS). É Mestre Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atua como Pesquisadora Associada da CLAEC. E-mail: cultri@usp.br

de recursos e a busca pela satisfação do cliente. Nas MPEs, onde os recursos muitas vezes são limitados, a aplicação eficaz dessas ferramentas da qualidade pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

O objetivo deste artigo é levantar questões do ambiente interno e externo dessas empresas e trazer sugestões, ideias ou reflexões de possíveis soluções. O método utilizado e a ser descrito foi desenvolvido durante o ciclo 2 do ALI Produtividade juntamente com as empresas que a autora realizou os atendimentos. Em uma pesquisa descritiva objetivando-se de trazer conhecimento sobre SWOT bem como o seu preenchimento, solicitando prazo e discussão dos pontos internos e externos de cada empresa.

A relevância das ferramentas da qualidade para a gestão empresarial

As ferramentas da qualidade desempenham um papel fundamental em organizações de todos os tipos e tamanhos, pois ajudam a melhorar a eficiência operacional, a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação do cliente e a competitividade no mercado, permitindo que as organizações identifiquem problemas em seus processos e produtos, ajudando a eliminar defeitos e aprimorar a qualidade. Isso resulta em produtos mais confiáveis e serviços de maior qualidade, o que, por sua vez, aumenta a satisfação do cliente. Ao eliminar desperdícios, retrabalho e falhas nos processos, as organizações podem reduzir seus custos operacionais. Isso é especialmente crítico em um ambiente competitivo, onde a eficiência é essencial para a lucratividade. As ferramentas da qualidade ajudam a otimizar os processos, o que, por sua vez, leva a um aumento da produtividade. Isso significa que as organizações podem produzir mais com os mesmos recursos ou até menos, economizando tempo e dinheiro (Infante, 2011).

As ferramentas da qualidade ajudam a garantir que os produtos e serviços estejam em conformidade com essas regulamentações, reduzindo o risco de penalidades e litígios. Elas incentivam as organizações a revisar constantemente seus processos, identificar oportunidades de aprimoramento e implementar mudanças para se manterem relevantes e competitivas ao longo do tempo. A implementação de práticas de qualidade envolve os funcionários em processos de resolução de problemas e melhoria, aumentando o engajamento e a moral da equipe. Empresas que investem em qualidade tendem a ganhar credibilidade e uma boa reputação no mercado. Isso pode atrair clientes, parceiros e investidores (Godoy, 2009).

A análise SWOT como ferramenta do planejamento estratégico

A análise SWOT ou Análise FOFA, que envolve a avaliação dos pontos fortes (*Strengths* – Características internas positivas que a organização possui. Isso inclui recursos, habilidade, ativos e qualquer elemento interno que confira vantagens competitivas), pontos fracos (*Weaknesses* – Características internas negativas ou limitações da organização, englobando aspectos que precisam ser melhorados), oportunidades (*Opportunities* – Representam as condições ou eventos externos que podem beneficiar a organização) e ameaças (*Threats* – Condições externas negativas que podem prejudicar a organização) de uma organização, é uma ferramenta estratégica na qual permite que as empresas identifiquem suas vantagens competitivas, compreendam suas limitações internas, explorem oportunidades de mercado e antecipem ameaças que podem afetar seu desempenho. É uma ferramenta de gestão muito utilizada para avaliar a situação atual de uma organização, projeto, produto ou até mesmo uma pessoa, com o objetivo de identificar os pontos acima comentados.

O objetivo principal da Análise SWOT é fornecer uma visão abrangente da situação atual de uma organização, permitindo que os responsáveis pelas tomadas de decisões identifiquem estratégias adequadas para melhorar o desempenho, maximizar as vantagens competitivas e diminuir os riscos (Hofrichter, 2017). Os principais objetivos da Análise SWOT incluem na tomada de decisões estratégicas, auxiliando determinação das áreas a serem priorizadas para melhorias e investimentos; essencial no processo de planejamento estratégico de uma organização, ajudando a definir metas, objetivos e ações a serem tomadas; exploração dessas oportunidades de forma proativa, criando vantagens competitivas e promovendo o crescimento, identificação de ameaças que permite que a organização se prepare e desenvolva estratégias para enfrentar os desafios externos.

A análise SWOT é frequentemente usada no início do processo de planejamento estratégico para fornecer informações essenciais que orientarão o desenvolvimento da estratégia, para avaliar o desempenho atual de um negócio e identificar áreas que precisam de melhoria, para avaliar as perspectivas de sucesso de um novo produto ou serviço no mercado (ACI Campinas, 2020). Ferramenta muito valiosa quando as empresas estão em processos de decisões importantes, como expansão para novos mercados, fusões e aquisições, ou mudanças significativas na estratégia de negócios (Sebrae, 2023).

Dimensões do Radar de Inovação do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade do SEBRAE

A primeira etapa do Programa ALI Produtividade consiste na aplicação de um Radar Diagnóstico composto com algumas perguntas divididas em dimensões, nas quais duas delas podem englobar a ferramenta em questão neste artigo, como a gestão de *marketing* e práticas da inovação.

A gestão de *marketing* envolve a análise e o entendimento das dinâmicas do mercado, incluindo identificação de segmentos de mercado, comportamento do consumidor e concorrência. Essa compreensão é fundamental para desenvolver estratégias eficazes, assim como a segmentação de mercado e o posicionamento de produtos ou serviços, permitindo com que as empresas atendam às necessidades específicas dos diferentes grupos de clientes e se destaquem no mercado. Essa dimensão também, aborda a promoção e comunicação de produtos ou serviços para o público-alvo, incluindo publicidade, relações públicas, *marketing* digital e outras estratégias de comunicação. A análise de métricas de *marketing* é essencial para avaliar o desempenho das estratégias e alguns dos indicadores a serem mensurados são o retorno sobre o investimento (ROI), taxa de conversão e engajamento do cliente (UOL, 2023). Um dos pontos analisados nesta dimensão é a satisfação do cliente e cinco fatores que são fundamentais para a qualidade de serviços e geração da satisfação do consumidor: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia (Arantes et al., 2018).

Ainda dentro desta dimensão, pode-se citar que a precificação dos produtos e serviços de e uma organização são influenciadas por diversos fatores, dentre eles o *marketing* da empresa, a estratégias utilizadas, custos organizacionais, natureza de mercado, demanda, concorrência, dentre outros elementos do ambiente externo. Assim como a publicidade pode ser entendida como a difusão de uma ideia através de algum meio de comunicação, buscando influenciar alguém a comprar algum produto ou serviço, gerando nessa pessoa o sentimento de desejo pelo que está sendo anunciado (Unijuí, 2008).

Por sua vez, as práticas de inovação é uma outra dimensão do Radar de Inovação e envolvem pesquisa e desenvolvimento contínuos para criar novos produtos, serviços ou processos, podendo resultar em produtos inovadores que atendam a necessidades não atendidas no mercado (Kotler; Keller, 2016). Inovação, associada a tecnologias avançadas como IA, aprendizado de máquina e IoT, é crucial para melhorar produtos e serviços. Cultivar uma cultura inovadora é essencial, promovendo criatividade,

pensamento inovador e colaboração entre equipes. Parcerias estratégicas e colaborações impulsionam a inovação, enquanto a escuta ativa dos clientes e o feedback são fundamentais para aprimorar os produtos e serviços (Souza, 2016).

Em um cenário empresarial em constante evolução, a gestão de *marketing* e as práticas de inovação desempenham papéis cruciais para o sucesso e a sobrevivência das organizações. A análise SWOT, por sua vez, atua como uma ponte entre essas duas dimensões estratégicas, permitindo que as empresas identifiquem suas vantagens competitivas, áreas a serem melhoradas, oportunidades de mercado e ameaças externas. A gestão de *marketing* é a dimensão que busca entender e atender às necessidades dos clientes por meio da entrega de valor. A análise SWOT é uma ferramenta que pode fortalecer essa dimensão de várias maneiras através da compreensão do mercado, segmentação de mercado, posicionamento de produto, promoção, comunicação e medição de desempenho. A inovação é essencial para manter a relevância e a competitividade. A análise SWOT desempenha um papel fundamental nas práticas de inovação através da pesquisa e desenvolvimento, cultura de inovação, colaborações, parcerias e feedback do cliente (Silva, 2023). Em relação a forças e oportunidades quando se relaciona SWOT e gestão de *marketing* destacam-se a compreensão do mercado, posicionamento do produto, segmentação de mercado e promoção e comunicação. Em relação às fraquezas destacam-se medição de desempenho e também a segmentação de mercado. Sendo assim, quando se relaciona SWOT e práticas de inovação tem-se em forças e oportunidades pesquisa e desenvolvimento, cultura de inovação, colaborações e parcerias e feedback do cliente, porém quando destacadas as fraquezas e ameaças também são mencionados cultura e inovação e feedback do cliente. Com essas relações percebe-se que muitas vezes os mesmos pontos fortes podem ser os fracos, isso depende de como a empresa se posicionará em relação a suas análises e ao mercado, visando missão, visão e valores da organização

O Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade

Este programa é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que tem ajudado muitos empresários a expandirem seus negócios com aumento de produtividade e redução de custos de forma subsidiada através de uma metodologia de resolução de problemas. A concepção consiste em um programa de aceleração empresarial que oferece capacitação, mentoria e networking para ajudar os empresários a desenvolverem suas empresas (MPEs) de forma estratégica e competitiva. Uma oportunidade única para aprimorar habilidades de negócio,

identificar novas oportunidades e acessar novos mercados (Brasil Mais Produtivo, 2023).

Procedimentos metodológicos

Com o propósito de investigar qualitativa e quantitativamente as mudanças relacionadas a algumas dimensões e aumento de produtividade das MPEs atendidas pelo Programa Brasil Mais nas cidades da região norte entre os meses de setembro de 2022 a junho de 2023, a ferramenta SWOT foi implantada pela agente na primeira etapa do Programa juntamente com o radar da inovação, onde no próprio encontro era passado as informações de como funcionava, qual era a finalidade e como preencher o empresário preencheria cada espaço. Esse tipo de análise é importante para todas as organizações indiferentemente do seu ramo.

Para cada empresa foi distribuído um material composto por um quadro explicativo sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Figura 1) e uma folha com perguntas em cada etapa para que o empresário pudesse responder e preencher com mais propriedade cada tópico (Figura 2). Foi estipulada uma data limite para preenchimento do mesmo. Após essa data, foi marcada a próxima reunião para ler as respostas, analisar e compilar juntamente com a etapa 2 da metodologia no momento do levantamento dos problemas e mapeamento das soluções.

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	Ameaças
As forças, no contexto da SWOT, se referem às iniciativas internas que estão com um bom desempenho. Elas podem ser comparadas a outras iniciativas ou a uma vantagem competitiva externa. Examinar essas áreas ajuda a entender melhor o que está funcionando bem para usar essas técnicas bem-sucedidas — portanto, as suas forças — em outras áreas que possam precisar de auxílio, como para aumentar a <u>eficiência da equipe</u> . Exemplo: atendimento ao cliente	Na SWOT, as fraquezas se referem às iniciativas internas que estão com desempenho abaixo do esperado. É uma boa ideia analisar primeiro as forças para que você possa criar um parâmetro do que é um desempenho bom ou mau. Identificar as fraquezas internas é um bom ponto de partida para melhorar esses projetos. Exemplo: Não estamos presentes nas redes sociais	Na SWOT, as oportunidades são o resultado das suas forças e fraquezas existentes somadas a quaisquer iniciativas externas que colocarão a sua empresa em uma melhor posição competitiva. Elas podem ser qualquer coisa, como fraquezas que você gostaria de melhorar ou áreas que não foram identificadas nas duas primeiras fases da sua análise. Exemplo: Tráfego pago	As ameaças, na SWOT, se referem às áreas que podem causar problemas. Elas são diferentes das fraquezas, pois as ameaças são externas e costumam estar fora do seu controle. Podem ser qualquer coisa, desde uma pandemia a uma mudança no cenário competitivo. Exemplo: Novo concorrente

Figura 1 – Quadro explicativo sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

ANÁLISE SWOT / FOFA

FORÇAS <ul style="list-style-type: none">* O que fazemos bem?* O que diferencia a organização?* Se quisermos, podemos gerar mais empregos?	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">* Quais são novas oportunidades para o setor?* Quais recursos podemos usar para melhorar as nossas fraquezas?
FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">* O que podemos melhorar?* Quais iniciativas estão com desempenho abaixo do esperado e por quê?* Quais recursos podemos melhorar e neste instante?	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">* Quais são os novos desafios do mercado?* Em que pontos nossos concorrentes têm um melhor desempenho do que nós?

Digitalizado com CamScanner

Figura 2 – Folha para preenchimento

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores (Sebrae, 2023).

A região norte é composta por Matão, Taquaritinga, Fernando Prestes, Cândido Rodrigues, Santa Ernestina e Dobrada onde o Projeto ALI tem desempenhado um papel fundamental na promoção da competitividade das MPes.

Cinco empresas participantes do Ciclo 2 localizadas nesses municípios foram escolhidas para que a ferramenta de análise SWOT fosse aplicada para comparar as dimensões do radar aqui neste artigo citadas com cinco empresas selecionadas concluintes do Ciclo 1, as quais não tiveram contato com essa ferramenta. Será comparado também a porcentagem de aumento de produtividade analisando as empresas que tiveram conhecimento de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Como vimos anteriormente, as dimensões de gestão de *marketing* e práticas de inovações estão diretamente relacionadas com a ferramenta SWOT para desenvolvimento de estratégias na organização. Por exemplo, a equipe de *marketing* pode usar as forças como vantagens competitivas, abordar as fraquezas por meio de melhorias internas, aproveitar as oportunidades com campanhas específicas e desenvolver planos de contingência para lidar com as ameaças. Em relação a inovação, é importante para identificação de oportunidades e mitigação de ameaças, permitindo que a empresa se adapte às mudanças do mercado. Assim, veremos então na Figura 3A a devolutiva do radar dessas cinco empresas antes de realizar a análise SWOT e na 3B, depois de implantar essa ferramenta.

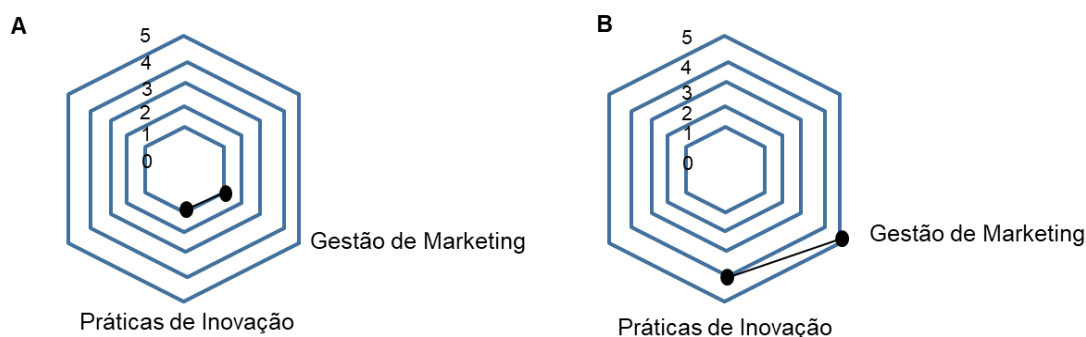


Figura 3 – Devolutivas Radar de Inovação das cinco empresas que implantaram pós etapa 1 a ferramenta SWOT. A) Dimensões de gestão de *marketing* e práticas da inovação na Etapa 1. B) Dimensões de gestão de *marketing* e práticas da inovação na Etapa 9

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

É notável a diferença de posição das dimensões na Etapa 1 marcando valor de zero cada uma e após a implantação da ferramenta marcando quatro para práticas de inovação e cinco para gestão de *marketing*. Cada dimensão é composta por quatro perguntas para que seja feita essa análise de grau de maturidade. São elas:

Gestão de Marketing:

- Normalmente, como são determinados os preços de seus produtos?
- A empresa pesquisa a satisfação de seus clientes sobre seus produtos e serviços?

- Você sabe quais são as necessidades de seus clientes e as tendências do mercado?
- São realizadas ações de divulgação da empresa e promoção de seus produtos e/ou serviços?

Práticas de inovação:

- Os funcionários procuram novas formas de realizar suas atividades?
- No último ano, a empresa mudou algum processo para se tornar mais eficiente?
- A empresa lançou algum novo produto ou serviço nos últimos 2 anos?
- A empresa entrou em um novo mercado ou criou um nicho em um mercado que já atua nos últimos 2 anos?

Mediante as respostas dessas perguntas para compor a devolutiva, todas as empresas nessa etapa tiveram como resposta unânime “não”, mostrando grau de maturidade bem baixo nessas duas dimensões. Visto isso, depois de receberem a devolutiva do diagnóstico todo, foi-lhes apresentado a ferramenta SWOT, seus benefícios, funções e o que poderia ser extraído mediante a sua análise, pontos esses já mencionados anteriormente neste texto. Em seguida foi-lhes estimado um prazo para entrega da folha para preenchimento (Figura 2) coincidindo com a próxima reunião da jornada do Programa.

Na Etapa 2, os empresários destas cinco empresas apresentaram a ferramenta preenchida e foi realizada uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionando com o quadro de priorização de problemas, mapeamento de soluções e plano de ação. Mediante a isso, as ações ali descritas levaram em conta os pontos da ferramenta o que os auxiliou na tomada de decisões e pontualmente melhorias a serem feitas dentro das duas dimensões citadas. Em relação a gestão de *marketing*, as empresas iniciaram uma apuração maior dos seus custos fixos e variáveis relacionados ao seu faturamento para um melhor desenvolvimento da metodologia de precificação bem como a valorização do *feedback* de seus clientes através da implantação de uma pesquisa de satisfação. Ainda nessa dimensão, através das oportunidades e ameaças começaram a se atentar às tendências do mercado e suas ações de promoção e divulgação da empresa.

Em relação a práticas de inovação, as empresas levaram mais a sério a questão de equipe, a proatividade dos colaboradores e incentivos dos mesmos para que estejam em constante busca de realizar atividades de formas diferentes para melhoria contínua. Por unanimidade das respostas, relataram que a aplicação dessa ferramenta fez com que enxergassem a empresa em seu ambiente interno e externo tornando alguns processos mais eficientes. Através das oportunidades ali mencionadas, todos começaram a pensar no planejamento de algum tipo de venda casada através de um lançamento de um novo produto ou até mesmo a entrada em um novo nicho de mercado, porém ainda era muito cedo para efetivar tal realização.

Para clarear ainda mais os resultados, é possível fazer a mesma comparação com cinco empresas concluintes do Ciclo 1 do programa e que já tiveram suas produtividades mensuradas, mas não realizaram a implantação desta ferramenta. Através da Figura 4 pode-se perceber que as dimensões aqui relacionadas não tiveram, ao final do programa, na Etapa 9, um aumento no grau de maturidade tão expressivo quanto às empresas que realizaram essa análise mesmo iniciando com o mesmo grau de maturidade na Etapa 1.

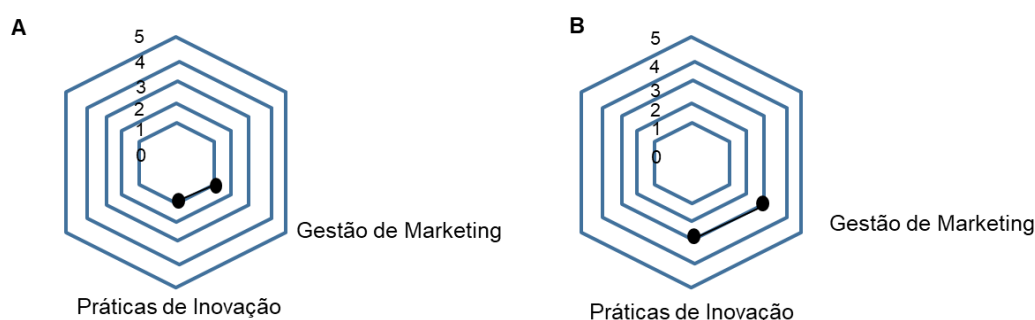


Figura 4 – Devolutivas Radar de Inovação das cinco empresas que não implantaram a ferramenta SWOT. A) Dimensões de gestão de *marketing* e práticas da inovação na Etapa 1. B) Dimensões de gestão de *marketing* e práticas da inovação na Etapa 9

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Um dos pontos importantes a ser levado em consideração quando comparadas a Figura 3 e Figura 4 é que a implantação de uma ferramenta desse tipo faz com que o empresário tenha um panorama geral de pontos fortes e críticos da sua empresa tanto interna quanto externamente, o que auxilia a pontuar soluções efetivas para cada problema e com isso subir o grau de maturidade do negócio. Ainda nesse quesito foi comparado a média de aumento de produtividade das cinco empresas concluintes do

Ciclo 1 que não implantaram SWOT e das cinco do Ciclo 2 que implantaram a SWOT como ferramenta estratégica. A Figura 5 traz um gráfico com esse comparativo.

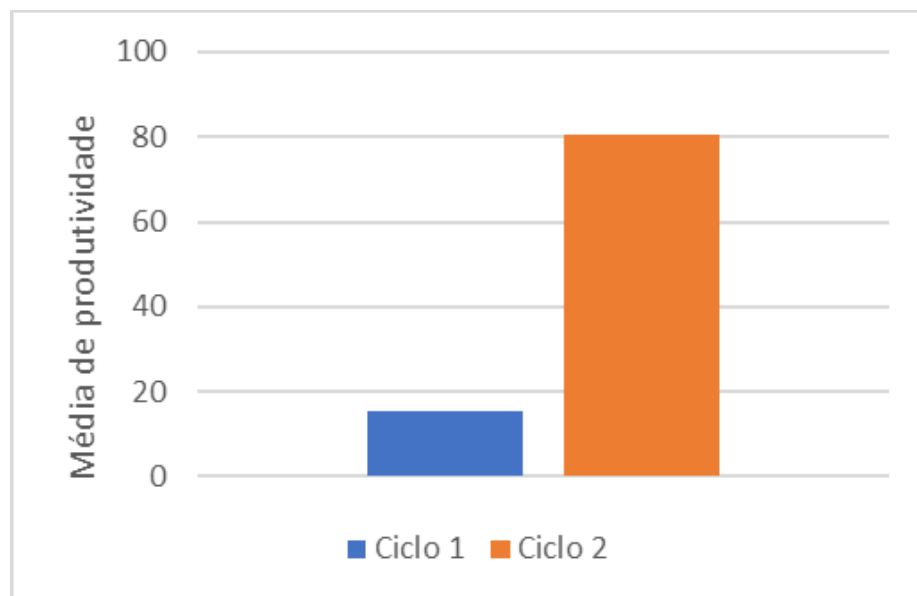


Figura 5 – Comparação da média de aumento de produtividade de 5 empresas concluintes do Ciclo 1 e 5 empresas concluintes do Ciclo 3 do Programa ALI Produtividade

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Com base nesta comparação, percebe-se que, as empresas que aplicaram essa ferramenta tiveram um aumento mais significativo de produtividade do que as que não utilizaram, isso se deu por vários fatores, mas principalmente porque as primeiras através da aplicação, formularam estratégias claras no quesito de maximizar seus pontos fortes, abordar fraquezas, explorar oportunidades e desenvolver planos para enfrentar ameaças. Essas estratégias normalmente são projetadas para aprimorar a eficiência operacional e, conseqüentemente, a produtividade, conforme vemos nitidamente este resultado no gráfico (Spinoza *et al.*, 2019).

Conclusão: impacto das principais ações implementadas

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel crucial na economia, contribuindo significativamente para a criação de empregos, o crescimento econômico e a inovação. No Brasil, elas representam uma parte substancial da força de trabalho e do Produto Interno Bruto (PIB), desempenhando um papel vital na manutenção da estabilidade econômica e no desenvolvimento social. No entanto, as

MPes enfrentam diversos desafios, como recursos limitados, concorrência acirrada e a necessidade de se adaptar a um mercado em constante evolução. Para superar esses obstáculos e prosperar, a adoção de práticas de gestão eficientes é fundamental.

Nesse contexto, as ferramentas da qualidade desempenham um papel crucial. Elas permitem que as MPes melhorem seus processos, reduzam custos, aumentem a qualidade de seus produtos e serviços e busquem a satisfação do cliente. As ferramentas da qualidade ajudam a identificar problemas, otimizar recursos e promover a melhoria contínua. A análise SWOT, em particular, se destaca como uma ferramenta estratégica valiosa para as MPes, permitindo que as empresas identifiquem seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com base nessa compreensão, os empresários podem desenvolver planos de ação para aprimorar seus processos, reduzir custos, expandir sua participação de mercado e fidelizar seus clientes.

O estudo realizado demonstrou que a aplicação da análise SWOT pode resultar em um aumento significativo de produtividade, porque empresas que adotaram essa abordagem estratégica conseguiram obter resultados melhores em comparação com aquelas que não a utilizaram. Portanto, é essencial que os empresários de MPes reconheçam a importância das ferramentas da qualidade para impulsionar o desenvolvimento de suas empresas. Essas ferramentas não apenas os ajudam a superar os desafios, mas também a aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças em um mercado competitivo. A aplicação eficaz dessas ferramentas pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso para as MPes, contribuindo ainda mais para a vitalidade da economia e o bem-estar social. Portanto, o conhecimento e a adoção dessas ferramentas devem ser incentivados e disseminados entre os pequenos empresários para que possam alcançar seu pleno potencial e continuar desempenhando um papel fundamental na economia.

Referências

A IMPORTÂNCIA das micros e pequenas empresas para a economia. **Portal TI Inside**, 20 de junho de 2023. Disponível em: <https://tiinside.com.br/20/06/2023/a-importancia-das-micros-e-pequenas-empresas-para-a-economia/>. Acesso em: 04 set. 2023.

A IMPORTÂNCIA da análise SWOT da empresa em um momento de crise. **ACI Campinas**, 2020. Disponível em: <https://www.acicampinas.com.br/blogs:a-importancia-da-analise-swot-da-empresa-em-um-momento-de-crise>. Acesso em: 04 set. 2023.

MICRO e pequenas empresas criam 7 de cada 10 empregos no país. **Agência Brasil**, 20 de julho de 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-07/micro-e-pequenas-empresas-criam-sete-de-cada-10-empregos-no-pais>>. Acesso em: 04 de setembro de 2023.

ARANTES, F. P.; PAGOTTO, D. do P.; FREITAG, M. S. B. Gestão do *marketing* em micro e pequenas empresas. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 197-214, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i2.197>. Acesso em: 04 set. 2023.

BRASIL. **Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços**. Brasil teve 1,3 milhão de empresas abertas no 1º trimestre de 2023. 20 de maio de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/brasil-teve-1-3-milhao-de-empresas-abertas-no-1o-quadrimestre-de-2023>. Acesso em: 04 set. 2023.

GODOY, A. L. de. Ferramentas da qualidade. **CEDET**, 2009. Disponível em: <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/ferramentas-da-qualidade.html>. Acesso em: 05 set. 2023.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Porto Alegre: Simplissimo, 2017.

INFANTE, E. L. **Aplicação das ferramentas da qualidade em uma trefilaria de arames**. 2011. 1 CD-ROM. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado – Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

SEBRAE. **Brasil Mais Produtivo**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/brasilmaisprodutivo>>. Acesso em: 28 de outubro de 2023.

SEBRAE. **Qual a importância da análise SWOT para uma empresa?** Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/qual-importancia-da-analise-swot-para-uma-empresa>. Acesso em: 04 de setembro de 2023.

SILVA, J. da. **Análise SWOT aplicada à empresa X: um estudo de caso**. 2023. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Doctum, Matão, São Paulo, 2023.

SOUZA, D. A. de. **Análise SWOT como ferramenta de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas: um estudo de caso**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba.

SPINOSA, G. K.; QUEIROZ, T. C.; VIEIRA, M. C.; SILVA, A. B; ALBUQUERQUE, E. C.; SILVA, J. R. Análise de SWOT como ferramenta estratégica de gestão. **Mostra de Pesquisa em Ciência e Tecnologia**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-4, 2019.

UNIJUÍ. Apostila: **Gestão de Marketing**. 2008. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/18762449/gestao-de-marketing-pdf-unijui>. Acesso em: 04 set. 2023.

UOL. **Matriz SWOT: conheça melhor seu negócio e otimize suas estratégias**. **Blog Meu Negócio**, 2023. Disponível em: <https://meunegocio.uol.com.br/blog/matriz-swot-conheca-melhor-seu-negocio-e-otimize-suas-estrategias/>. Acesso em: 04 set. 2023.

O Programa Brasil Mais – ALI Produtividade e o nível de comprometimento dos participantes da região de Araraquara/SP¹

Camila do Nascimento Cultri*

Introdução

O Programa Brasil Mais – ALI Produtividade surge como uma iniciativa promissora para auxiliar micro e pequenas empresas brasileiras a superarem os desafios da competitividade em um mercado cada vez mais globalizado. Inicialmente, idealizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ficou popularmente conhecido como “Programa ALI”, desde o início trazia como diferencial para as empresas a possibilidade de receber atendimentos de profissionais especializados, que avaliavam o grau de inovação nos empreendimentos atendidos, por meio de visitas gratuitas, e traçavam um plano de trabalho específico.

Atualmente, o programa se expandiu a atender diversos públicos como donos de micro ou pequenas empresas formalizadas nos setores da indústria, comércio ou serviços; produtores rurais, pequenas agroindústrias e empresas da cadeia de valor do agronegócio; dirigentes de escolas públicas de ensino básico (fundamental e médio); profissionais responsáveis por fazerem as indicações geográficas se tornarem registradas e demais membros de ecossistemas de inovação.

A edição atual é Coordenada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco

¹ Este artigo foi elaborado no âmbito do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade edição 2022-2024.

* Gestora de Inovação e Empreendedorismo da Agência de Inovação da Universidade de São Paulo (USP). Foi pesquisadora e docente na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC) junto ao Centro Paula Sousa (CPS). É Mestre Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e Doutora em Ciência, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atua como Pesquisadora Associada da CLAEC. E-mail: cultri@usp.br

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPPII).

Por meio da implementação de metodologias ágeis, inovação, melhorias na gestão empresarial pode ocorrer transformações nas micro e pequenas empresas verdadeiramente comprometidas com o Programa. Há dezenas de artigos de agentes e de orientadores que descrevem como algumas empresas têm sucesso ao adotarem as ferramentas sugeridas para otimização de seus processos. Fatores como produtividade, qualidade, motivação, cultura organizacional, liderança, influenciam o desempenho.

Neste estudo, o objetivo foi analisar o impacto do Programa na performance de micro e pequenas empresas brasileiras, considerando-se o nível de comprometimento de 78 empresários da região de Araraquara durante a participação no Programa Brasil Mais – ALI Produtividade, edição de setembro de 2022 até junho de 2024.

O Programa Brasil Mais – ALI Produtividade

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é uma entidade privada brasileira de serviço social, sem fins lucrativos, criada em 5 de julho de 1972, que objetiva a capacitação e a promoção do desenvolvimento econômico e competitividade de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país. Tem forte atuação em todo o território, por meio de uma rede de unidades próprias e credenciadas.

Algumas das principais ações do Sebrae incluem: promoção do empreendedorismo, através do incentivo à cultura empreendedora e a criação de novos negócios; capacitação de empreendedores, através do oferecimento de cursos, palestras e *workshops* para capacitar os empreendedores em diversas áreas, como gestão, *marketing*, finanças, tributação, entre outras; assessoria e consultorias aos empreendedores via orientação e apoio de especialistas; incentivo a participação de eventos e feiras para promover a divulgação e o crescimento dos pequenos negócios; promoção de informações para acesso a crédito e financiamentos, bem como apoio a internacionalização.

De acordo com Sebrae (2023), uma maneira de tornar uma Micro ou Pequena Empresa mais produtiva é através do Programa ALI que tem o objetivo de aumentar a produtividade do pequeno negócio por meio do controle dos indicadores de desempenho da empresa.

A partir de uma reformulação, em 2022 entrou em vigor uma nova metodologia do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade. Estruturada atender qualquer empresa possa

gerar inovações bem-sucedidas de maneira sistemática. As principais características desde então, são os 9 encontros, subdivididos em 6 encontros individuais entre o empresário (responsável pela empresa) e o ALI e mais 3 encontros coletivos (onde todos os responsáveis são convidados para estar juntos e realizar oficinas de capacitação e/ou eventos para gerar negócios). A Figura 1 ilustra as etapas dos atendimentos.



Figura 1- Etapas do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade

Fonte: Sebrae (2022).

O Agente Local de Inovação é um bolsista selecionado e capacitado pelo Sebrae. Neste caso, o Sebrae de estado é responsável pelos bolsistas, bem como pela sua capacitação e treinamento. No caso do estado de São Paulo, por exemplo, em setembro de 2022 foram contratados 1400 bolsistas que desde então passam por treinamentos mensais, recebem quase que diariamente materiais de atualização, participam de cursos presenciais e *online* para constante atualização profissional.

No Brasil como um todo a atuação segue os mesmos padrões de cada modalidade e o principal objetivo do Programa Produtividade é tornar o ALI um facilitador da gestão de inovação nos pequenos negócios, um agente capaz de identificar as necessidades e buscar soluções de acordo com as demandas de cada empresa, seja ela Micro Empresa

(ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP). O ciclo e o período de atendimento é o mesmo para estes participantes, conforme pode ser observado na Figura 2 a seguir:



Figura 2 – Atuação do Agente Local de Inovação no Programa Brasil Mais – ALI Produtividade

Fonte: Sebrae (2020).

Procedimentos metodológicos e análise dos resultados

Em um levantamento sobre o segundo ciclo do Programa ALI, que ocorreu de janeiro a julho de 2022 na região de Araraquara, tem-se a classificação do nível de comprometimento de 78 empresários participantes. Localizados nas cidades de Araraquara, Borborema, Fernando Prestes, Tabatinga, Ibitinga, Matão, Santa Ernestina, Rincão, Gavião Peixoto e Taquaritinga que foram atendidos pelo escritório regional de Araraquara.

A Figura 3 apresenta as cidades que fazem parte do atendimento dessa regional.



Figura 3 – Cidades com atendimento centralizado no escritório do Sebrae de Araraquara – SP

Fonte: Arquivo interno Sebrae (2024).

Quatro ALIs participaram dessa pesquisa respondendo sobre os respectivos atendimentos dos empresários. O formulário foi elaborado em 3 dimensões, empresários comprometidos, aqueles com médio comprometimento ou ainda com pouco comprometimento. As respostas estão apresentadas na Figura 4 a seguir.

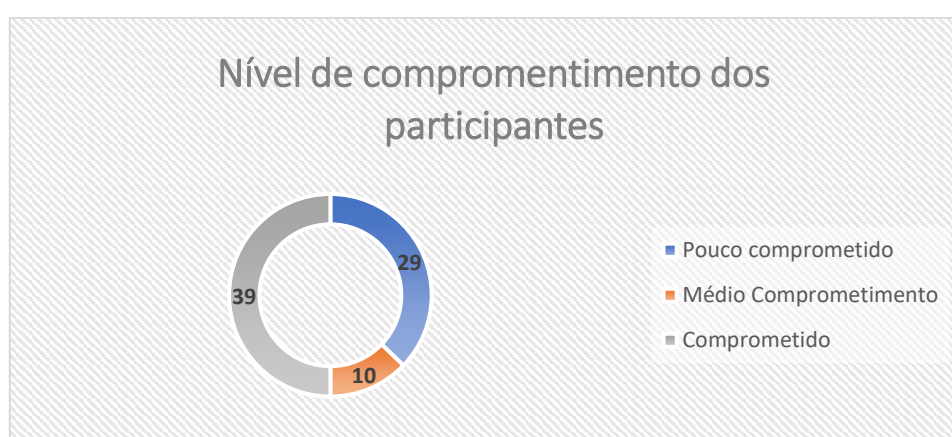


Figura 4 – Nível de comprometimento de 78 empresários da região de Araraquara durante a participação no Programa Brasil Mais – ALI Produtividade

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Como pode se observar dos 78 participantes, 50% da amostra foi classificada como comprometida, 37% são pouco comprometidos e 13% possuem médio comprometimento. Um dos grandes desafios dos Agentes Locais de Inovação é lidar com empresários com pouco ou médio comprometimento. Essa classificação foi de acordo com a atenção e ao relacionamento que ele teve com empresários durante os encontros presenciais do ciclo.

A falta de comprometimento dos funcionários pode ser reflexo da falta de comprometimento dos sócios. Tudo isso pode ter diversos impactos negativos nas empresas, como: redução da produtividade, funcionários descomprometidos podem ter menor iniciativa, trabalhar mais devagar e cometer mais erros, fato que pode levar a um aumento de erros e retrabalho, de modo que pode impactar negativamente na produtividade geral. A baixa produtividade pode levar à necessidade de contratar mais funcionários para compensar a falta de mão de obra, o que aumenta os custos da empresa (Wagner; Hollenbeck, 2020). Empresas com baixa produtividade podem perder competitividade para empresas com funcionários mais comprometidos.

Além das perdas internas, pode ocorrer danos à reputação da empresa a insatisfação dos clientes com a qualidade do trabalho pode levar à perda de clientes ou até mesmo as reclamações. Se o ambiente de trabalho estiver negativo, mais conflitos e menos colaboração podem vir à tona. Aumentando a dificuldade em atrair e reter talentos. Tudo impacta na cultura organizacional e influência de tal como até chegar em altos níveis de stress e na perda de confiança dos líderes, o que compromete toda a equipe.

No Programa ALI, o empresário deve colocar a “mão na massa”. Ele é o protagonista que recebe instruções para colocar em prática. A falta de iniciativa pode comprometer a promoção do empreendedorismo em si, levada a sério pelo Sebrae que oferece consultorias, cursos, palestras e *workshops* para capacitação em gestão, *marketing*, finanças, tributação, qualidade entre outras áreas de interesse do gestor.

Considerações finais

Micro Empresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), por sua própria natureza, enfrentam diversos desafios relacionados à gestão. A ineficiência na gestão pode ser um grande obstáculo para o crescimento e sucesso dessas empresas, impactando diretamente na sua competitividade e lucratividade (Lima, 2019; Lopes, 2023; Pessoa, 2017).

Alguns dos problemas mais comuns das micro empresas correlacionados com a gestão ineficiente são: planejamento estratégico, controle financeiro inadequado, falta de investimento em tecnologia ou ainda desconhecimento de ferramentas tecnológicas, marketing e gestão de pessoas ineficiente entre outros (SEBRAE, 2024; Portal do Empreendedor, 2024).

Neste sentido, conhecer o perfil dos participantes e sua disposição para efetuar as mudanças rumo à inovação, torna-se possível delinear melhores estratégias para os atendimentos, sejam eles nos mais variados segmentos atendidos dentro das categorias de comércio, indústrias e serviços que o Programa preconiza.

Este estudo requer aprofundamento sobre as questões apresentadas e uma investigação individualizada do contexto como um todo. Contudo, com os resultados obtidos com nesta pesquisa sugere-se que, desde a preparação dos agentes para atuação em campo, a equipe gestora do Programa, se atente a considerar os fatores que afetam os atendimentos dos agentes e a desmotivação do empresário participante. Fomentando uma melhor preparação dos agentes para se anteciparem aos desafios apresentados advindos de fora do programa. Identificar ameaças corriqueiras no comportamento dos empresários, permite que os agentes estejam preparados para enfrentar qualquer barreira que podem surgir durante os atendimentos ou aplicação da metodologia do Programa, ajudando a evitar surpresas negativas e colaborando para a tomada de medidas preventivas adequadas. Além disso, é necessário um esforço constante e ações motivacionais constantes para dar condições aos atendimentos durante os nove meses de atendimento ao empresário.

Referências

LIMA, J. F.; SILVA, G. Desafios para inovar na micro e pequena empresa. **Revista Da Micro e Pequena Empresa**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 85-97, 2019.

LOPES, E. A. A importância das micros e pequenas empresas para a economia. **Portal TI Inside**, 2023. Disponível em: <https://tiinside.com.br/20/06/2023/a-importancia-das-micros-e-pequenas-empresas-para-a-economia/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

PESSOA, R. S.; DINIZ, F. Os Principais Desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) enfrentam no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 2, n. 01, p. 137-161, 2017.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Perguntas e Respostas**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual#portal-column-one/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

SEBRAE. **Programa Brasil Mais ALI**: Manual do Participante. (2022). Brasília: Sebrae Nacional, 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Entenda as diferenças entre microempresas, pequena empresa e MEI**. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa>. Acesso em 18 jan 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Torne sua empresa mais produtiva com o Projeto ALI**. 2020. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/programas/agentes-locais-de-inovacao-o-sebrae-vai-ate-sua-empresa,5eaa9c35c4ff3610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 jan. 2024.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2020.

Editora CLAE

2024