

Organizadora: Camila Cultri

Inovação e Empreendedorismo:
experiências do ecossistema de

RIBEIRÃO PRETO

Volume 3



Organização

Camila do Nascimento Cultri

Inovação e Empreendedorismo: experiências do ecossistema de Ribeirão Preto

Volume 3



1ª Edição
Foz do Iguaçu
2024

© 2024, CLAEC

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 978-65-89284-57-4

DOI: 10.23899/9786589284574

Disponível em: <https://publicar.claec.org/index.php/editora/catalog/book/123>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Inovação e Empreendedorismo [livro eletrônico]: experiências do ecossistema de Ribeirão Preto - Volume 3 / organização Camila do Nascimento Cultri. – Foz do Iguaçu, PR: CLAEC e-Books, 2024. PDF.

Vários colaboradores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-89284-57-4

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
Marketing e maturidade digital em micro e pequenas empresas da região de Ribeirão Preto/SP	7
<i>Rodrigo Colucci Graciadei, Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284574.1	
Análise SWOT para decisões estratégicas no ecossistema de Ribeirão Preto/SP	20
<i>Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284574.2	
Avaliação de soluções de inovação para setor de comércio varejista no interior do estado de São Paulo	31
<i>Marina Hernandez Silva, Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284574.3	
Indicadores financeiros e planejamento estratégico como ferramentas de inovação nas MPes.....	42
<i>Mayara Caroline de Souza Silva</i>	
DOI: 10.23899/9786589284574.4	
Empreendedorismo feminino e política pública: desafios e oportunidades na região de Ribeirão Preto/SP.....	54
<i>Marina Maia Barbosa, Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284574.5	
Potencializando MPes através da pesquisa de satisfação: uma abordagem inovadora	67
<i>Sergio Theodoro Papa, Camila do Nascimento Cultri</i>	
DOI: 10.23899/9786589284574.6	

Prefácio

Estou extremamente entusiasmado em apresentar esta compilação de reflexões sobre Inovação e Empreendedorismo em diversos setores, centrada nas vivências durante o Programa de Desenvolvimento Produtivo ALI Produtividade na região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Ao destacar as experiências dos agentes locais de inovação neste Programa do Governo Federal, que está integrado à "Nova Indústria Brasil", buscamos não só registrar os êxitos, mas também identificar os desafios enfrentados e as oportunidades exploradas em um ambiente dinâmico e desafiador. Ribeirão Preto, situada estrategicamente no Estado de São Paulo, desponta como um cenário propício ao florescimento de iniciativas empreendedoras e inovadoras, cujos relatos são aqui compartilhados. Estamos em uma região marcada pela resiliência e criatividade que permeiam o ecossistema empreendedor, impulsionando novos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, alimentado pelo espírito inovador de sua comunidade. Isto faz com que cada vez mais venha se consolidando em uma posição privilegiada como um centro de inovação e impulsionando o crescimento regional e nacional. Este livro não apenas relata experiências bem-sucedidas, mas também lança luz sobre os obstáculos enfrentados pelos empreendedores locais. Ao explorar essas questões de forma abrangente e analítica, abrimos espaço para reflexões e propostas que podem orientar futuras ações e políticas visando fortalecer o ecossistema local. Ao embarcar nesta jornada de descobertas e análises, convido os leitores a explorarem as múltiplas facetas da inovação e do empreendedorismo neste ecossistema vibrante. Que as reflexões aqui reunidas 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 livro seja um farol de inspiração para os empreendedores da região de Ribeirão Preto e além, impulsione-os em direção a um futuro de sucesso e prosperidade.

Boa leitura!

Eduardo Gomide, Ms
Gestor de Inovação, Startups e Economia Criativa no Sebrae-SP
Gestor do Programa Agentes Locais de Inovação
Sebrae Ribeirão Preto/SP

Apresentação

Com estes seis textos que compõem este livro, “Inovação e Empreendedorismo: experiências do ecossistema de Ribeirão Preto/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 Ribeirão Preto, estado de São Paulo, foi o grande responsável pelo gerenciamento e implementação dessa ação em mais dezenas de municípios da microrregião.

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 alunos e profissionais. 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.

Marketing e maturidade digital em micro e pequenas empresas da região de Ribeirão Preto/SP¹

Rodrigo Colucci Graciadei*

Camila do Nascimento Cultri**

Introdução

A ausência e baixa utilização dos recursos digitais nas pequenas e médias empresas é um desafio relevante em diversos países, inclusive no Brasil. Ela envolve a utilização das tecnologias entre pessoas e empresas, como *internet*, dispositivos móveis e aplicativos. No contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPes), a inclusão é fundamental para a produtividade, eficiência e crescimento tecnológico nos cenários contemporâneos.

Ao longo das eras, desde a descoberta da roda até a revolução dos *smartphones*, a humanidade tem evoluído por meio dos avanços tecnológicos. Por exemplo, a bússola foi uma ferramenta muito utilizada, e como todo equipamento, foi necessário todo um aprendizado para diversos usos. “A bússola foi, portanto, a mais importante invenção tecnológica desde a roda. Com exceção das balanças antigas, foi também o primeiro

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).

* Bacharel em Publicidade e Propaganda (UNAERP, 2017), possui vasta experiência em Influência Digital, Gestão de Tráfego Digital e captação de clientes. Se especializou também na área de Design de Experiência do usuário UX/UI e Design Thinking. Atualmente, desempenha a função de Agente Local de Inovação no Sebrae, oferecendo consultoria em inovação e gestão de projetos para MPes. E-mail: contatorodrigocolucci@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

instrumento de medida inventado, bem como o primeiro dotado de um ponteiro permitindo visualizar uma medida – nesse caso uma direção” (Aczel, 2001, p. 1).

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) tem como objetivo incentivar a prática da inovação e melhorar a produtividade das empresas. Trata-se de um Programa subsidiado pelo SEBRAE, aplicado nacionalmente e executado por um ALI. Este é um bolsista de inovação que utiliza de ferramentas de baixo custo e alto impacto para aplicação de ações simples e rápidas de melhoria. O Programa ALI já existe desde 2008, e sua edição atual iniciada em 2020, faz parte do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade, em parceria com o Ministério da Economia (SEBRAE RS, 2020).

Com essa política pública em vários escritórios do SEBRAE estado de São Paulo foi possível entrar em contato com diversos empresários que apresentaram dificuldade em lidar as principais ferramentas de gestão empresarial. A ausência e a baixa utilização dos recursos digitais de competências digitais entre os donos e funcionários das pequenas e médias empresas pode representar um obstáculo. A evolução contínua da tecnologia frequentemente exige um certo grau de alfabetização digital para utilizar de maneira eficaz as ferramentas disponíveis. Algumas delas podem resistir à adoção delas devido ao medo da mudança, preocupações com segurança ou simplesmente à resistência em relação ao novo, ou a falta de recursos, inclusive financeiros para investir.

A ausência de inclusão pode acarretar diversos problemas nas pequenas e médias empresas, como a perda de oportunidades e crescimento de mercado, a ineficácia operacional, a dificuldade de competir com empresas mais avançadas digitalmente e a exclusão de plataformas de *marketplace* e *marketing* digital. Para enfrentar tais desafios, é crucial que essas empresas tenham acesso a Programas de capacitação, recursos financeiros e políticas governamentais que encorajem a adoção das tecnologias digitais.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi verificar como as empresas atendidas dentro do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade, na região de Ribeirão Preto estão com relação a questão de maturidade tecnológica, utilizando para isto conhecimentos mercadológicos de assuntos que colocam no centro a alfabetização. Partimos da hipótese de percebermos a necessidade de constante adaptação ao mundo digital, e nem sempre as empresas estão preparadas e conectadas. Em geral, selecionamos este objeto de estudo por ser um assunto que afeta diretamente a sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras frente à globalização. Mais especificamente, apresentaremos ações que podem contribuir para que os Agentes

Local de Inovação descubram o perfil do empresário e seu conhecimento sobre ferramentas de *marketing* digital.

Desenvolvimento

Referencial Teórico

Segundo Kotler (2012), cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.

Seguindo esta linha surge o *Marketing* 4.0, que é marcado pelas mesmas características do *Marketing* 3.0, mas com um adendo muito importante, a Internet. O *Marketing* 3.0 cria conexões para persuadir os clientes e atender às suas necessidades, valores e estilos de vida e o *Marketing* 4.0 é uma evolução do 3.0 para a era digital e tecnológica focando no *Marketing* Digital, que começa a ser explorado as mídias sociais.

As estratégias de *marketing* digital têm se mostrado eficazes em muitos negócios, tanto para aqueles totalmente on-line, como para os que se utilizam de múltiplas plataformas de atendimento, cruzando o varejo físico com a loja virtual. Podendo identificar assim novas estratégias e promoções de preço como estratégias no processo de comunicação; identificação da sua audiência-alvo; determinação de objetivos; desenvolvimento de mensagens capazes de atrair novos consumidores (Cintra, 2010).

O *marketing* digital permite que as empresas se conectem com seu público-alvo de forma mais eficaz e eficiente, alcançando um maior número de pessoas com um menor investimento. Além disso, as estratégias digitais permitem que as empresas segmentem seu público-alvo de forma mais precisa, garantindo que a mensagem certa chegue às pessoas certas.

Um exemplo de empresa que utilizou com sucesso as estratégias de *marketing* digital é a Let's Cookies. Na Figura 1 a imagem da fachada.

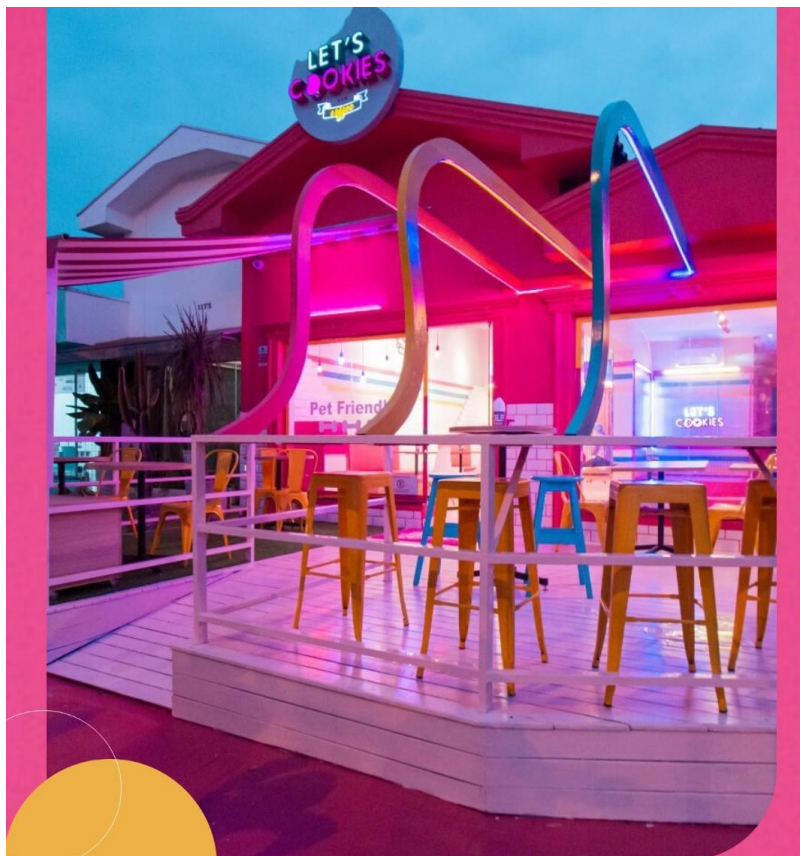


Figura 1 – Empresa Let's Cookies com diferencial na área de *marketing*

Fonte: <https://oportunidade.letsfranquia.com.br/sejafranqueado> (2023).

A empresa foi fundada como um serviço de delivery em 2019 e rapidamente ganhou fama por seus deliciosos cookies. Em 2020, foi aberta a primeira unidade em Ribeirão Preto, com um conceito inovador e ambiente instagramável. O sucesso levou à abertura de mais unidades e à construção de uma fábrica própria para fornecer cookies congelados. Com o crescimento, foi criado um modelo de franquia expandindo para outras cidades, conquistando o paladar dos brasileiros em todo o país.

A Let's Cookies se destaca nas redes sociais não só pela qualidade dos produtos, ambiente acolhedor, compromisso com experiências incríveis aos clientes, mas também como uma empresa que consegue passar todas essas qualidades através de um *marketing* digital consolidado. Muita presença nas redes, boa criação de conteúdo e comunicação digital com o cliente trouxeram essa vantagem a marca. De modo que a estratégia de *marketing* digital da Let's Cookies foi um sucesso. A empresa conseguiu atrair muitos clientes para a nova unidade e aumentando suas vendas.

Outro exemplo de forte presença e estratégias digitais tem a empresa Cog Cogumelos. Veja na Figura 2 a seguir, um novo produto da empresa nas redes sociais.



Figura 2 – Novo produto da Cogcogumelos nas redes sociais

Fonte: @cogcogumelos (2023).

A empresa iniciou sua jornada na Fungicultura em 2018, produzindo shimeji branco para restaurantes da região de Ribeirão Preto e fornecendo blocos de cultivo de shimeji e shitake para outros produtores de São Paulo e do Rio de Janeiro. A idéia nasceu da possibilidade de ter um cultivo economicamente sustentável e de baixo impacto ambiental incluindo o uso de embalagens biodegradáveis e recicláveis.

Atualmente, a empresa cultiva algumas espécies comestíveis e medicinais. Com uma forte presença online e estratégias sólidas de *marketing* digital, a Cog Cogumelos demonstra um investimento consistente em plataformas como o Google Ads. Sua atuação nas redes sociais promove uma interação dinâmica e engajada com seus seguidores, proporcionando conteúdo relevante sobre cogumelos e seus produtos. Através de campanhas bem direcionadas no Google, a empresa tem alcançado um público mais amplo, aumentando sua visibilidade e atraindo clientes em potencial.

O *marketing* digital é um dos assuntos mais abordados no atual momento, adotado pelos gestores e estudados por diversas empresas, ele visa atrair e fidelizar os seus consumidores. Ele se torna importante para as percepções dos processos decisórios do consumidor, pois é dele que será gerado todas as sensações, desejos e até o

reconhecimento do problema que impulsionará o indivíduo a realizar a compra ou não, incluindo também o seu comportamento de pós-compra, onde esta etapa se torna relevante e poderá tornar o consumidor fiel à marca. A realização de um *marketing* eficiente é fundamental para delimitar e impulsionar seguidores e consumidores (Caro, 2010).

De acordo com Torres (2010), o *marketing* nas mídias sociais é o conjunto de ações de *marketing* digital, que visam criar relacionamento entre a empresa e o consumidor, para atrair a sua atenção e conquistar o consumidor *on-line*, afirmando ainda que, o conteúdo gerado no *marketing* de conteúdo, é peça chave desse processo. As mídias sociais consistem de relacionamentos contínuos e duradouros entre pessoas e as comunidades onde elas integram.

Cada vez mais percebe-se o poder e a influência do marketing e das mídias sociais como ferramentas para a construção de relacionamentos duradouros. Através de canais de comunicação que permitem a conexão e a interação entre pessoas, bem como entre empresas e clientes.

Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade

Os Agentes Locais de Inovação (ALI) fazem parte de um Programa de Inovação Local do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que atende todos os segmentos de empresas e que tem como objetivo incentivar a prática da inovação e melhorar a produtividade. O Programa se baseia em uma metodologia estruturada, em várias etapas, ferramentas e indicadores para mensurar o impacto das atividades. Inicialmente, ocorre a seleção de micro e pequenas empresas interessadas em participar do Programa e com potencial para inovação. Em seguida, realiza-se um diagnóstico empresarial a fim de identificar as necessidades e oportunidades de inovação para elaboração de um plano de ação.

Para realizar os trabalhos do Programa ALI, os agentes são orientados a utilizar no início dos atendimentos, uma ferramenta que auxilia na medição do grau de inovação ao qual a empresa se encontra, como forma de nortear o agente e o empresário na identificação dos problemas e definição de ações a serem colocadas em prática. A mesma ferramenta é aplicada, também, no final dos atendimentos, ou seja, no encontro 9, como forma de fazer um comparativo das duas análises (SEBRAE, 2020).

O objetivo da aplicação do Radar de Inovação é demonstrar ao empresário os pontos fortes e fracos de sua empresa, bem como as oportunidades de melhoria que podem ser implantadas. Este Radar é composto por 6 dimensões e 18 temas, sendo cada dimensão estruturada com base em perguntas, apresentada pelo agente ao final de cada

um dos temas, guiando as análises e trazendo cenários possíveis para que o empresário identifique a situação da sua empresa (SEBRAE, 2020).

Procedimentos Metodológicos

Para atingir o objetivo dessa pesquisa, foi selecionada uma amostra de 5 micro e pequenas empresas, localizadas em Altinópolis, Ribeirão Preto e Monte Alto no interior de São Paulo. 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.

Foram realizadas revisões da literatura para compreender o nível de maturidade digital, bem como para explicar a importância da gestão *marketing* para as MPEs e para as empresas participantes do Programa ALI. 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 agentes locais de inovação.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

A empresa de Serviços de comércio varejista de moda utiliza para canal de comunicação aplicativos de mensagem como WhatsApp, o que a categorizou como maturidade digital básica, o melhor relacionamento com os clientes no WhatsApp Business e nas redes sociais é uma oportunidade de amadurecimento. A empresa de Comércio de itens diversos utiliza somente o aplicativo WhatsApp para comunicação, possui a rede social Facebook mas não posta nela com frequência, um planejamento de posts nas redes sociais iria aumentar a sua base de clientes. A empresa de serviços auxiliares de saúde utiliza o WhatsApp e está presente nas redes sociais Facebook e Instagram, mas ainda não faz anúncios nas redes sociais para melhorar a divulgação.

Diagnóstico do radar de inovação

Da base de dados do Sebrae, composta por empresas concluintes do ciclo 1 ALI Produtividade, foram selecionadas aleatoriamente 5 empresas da região de Ribeirão Preto, representante dos setores de serviços e comércios. São empresas que tiveram seus indicadores de produtividade mensurados no início e no final do Programa. Elas passaram pelo diagnóstico do Radar de Inovação, como preza a metodologia estabelecida no Programa ALI Produtividade.

Em geral, as cinco empresas apresentam um bom posicionamento em seus mercados, se destacando nos seus mercados de forma eficaz. No entanto, algumas empresas poderiam melhorar sua estratégia de *marketing*, sendo mais proativas na identificação de oportunidades de mercado e na implementação de estratégias para aproveitar essas oportunidades. São empreendedores que poderiam melhorar o uso do mix de *marketing*, sendo mais eficazes na comunicação com seus clientes, na distribuição de seus produtos e serviços e na definição de preços competitivos.

Veja as principais características da amostra estudada no quadro 1. Ela corresponde ao desempenho da dimensão de *marketing* que as cinco empresas tiveram como resultado, no início e no final do ciclo que participaram. Foram feitas perguntas para medir os pontos fortes e frágeis na área de *marketing*. Na última coluna apresenta-se o chamado T0 (indicador de produtividade inicial) e o Tf (indicador de produtividade final).

Quadro 1 – Dimensões do Radar Inicial do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI
Produtividade

Município	Subsegmento	Problema	Solução	Marketing Inicial	Marketing Final	T0-TF
Altinópolis	Comércio varejista da moda	Relacionamento com cliente	Relacionamento com clientes	1	2	3043,33-2862,00
Ribeirão Preto	Comércio de itens diversos	Gestão de estoque	Gestão de estoques / Planejamento de compras	2	3	3317,40-8366,00
Monte Alto	Papelaria, livraria e informática	Relacionamento com cliente	Relacionamento com clientes	2	3	904,15-1177,93
Ribeirão Preto	Comércio varejista de materiais de construção	Marketing / divulgação	Aumento na base de clientes	2	3	934,97-2233,40
Ribeirão Preto	Serviços auxiliares de saúde	Marketing / divulgação	Marketing e divulgação	2	3	5010,71-8322,80

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Cada uma das empresas tem um perfil diferente, mas todas atuam em comércio e/ou serviços. A empresa de Comércio Varejista da Moda possui um Instagram em que é postado apenas fotos das coleções, sem nenhuma estratégia de conteúdo e relacionamento e captação de clientes. A criação de conteúdo no Canva e tráfego pago seria uma solução para ela. A empresa de comércio de itens diversos não possui um sistema online para fazer a gestão do seu estoque, a contratação do sistema marketup ou Bling seria uma solução. A empresa de papelaria e informática não possui um relacionamento digital com seus clientes e possui apenas o *WhatsApp* pessoal da dona para vendas. O *whatsapp* empresarial traria novas formas de vendas para o negócio. A empresa de Comércio varejista de materiais de construção não possui perfil nas redes sociais, o que a exclui totalmente do universo digital. A empresa de serviços auxiliares de saúde possui anúncios mensais no Instagram e Facebook mas alcançaria mais clientes com um investimento também em Google Ads.

Neste sentido, apresenta-se uma análise com os dados levantados junto ao radar e questionários de inovação aplicados dentro da metodologia do SEBRAE. Conforme Figura 3, a seguir, em se pode verificar o desempenho no início e no final do Programa.



Figura 3 – Desempenho da dimensão *marketing*, do Radar de Inovação das 5 empresas estudadas dentro do Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Observa-se a evolução das 5 empresas quanto ao início (na cor azul) do Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade, até a captação dos resultados finais (indicados pela cor laranja), apresentados no Radar da Inovação Final.

O Radar de Inovação foi composto por perguntas que estão demonstradas na Figura 4, a seguir.

Perguntas do Radar de Inovação
9) Normalmente, como são determinados os preços de seus produtos?
12) São realizadas ações de divulgação da empresa e promoção dos produtos e/ou serviços
18) De que forma a empresa faz uso da internet e das redes sociais?
11) Você sabe quais são as necessidades de seus clientes e as tendências de mercado?

Figura 4 – Perguntas do Radar de Inovação do Programa ALI

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Radar de Inovação (2023).

A empresa de Comércio Varejista da Moda determina o preço dos seus produtos avaliando a concorrência e acessando o site delas mensalmente. Ela realiza a divulgação dos seus produtos no Instagram, divulga o produto por ele e conversa informalmente com os clientes na loja. A empresa de comércio de itens diversos determina o preço do seu produto analisando a concorrência, faz promoção dos seus produtos na vitrine e não possui redes sociais para divulgação. A empresa de papelaria e informática define o preço baseado na concorrência, divulga as promoções através do WhatsApp e realiza algumas postagens nas redes sociais. A empresa de Comércio varejista de materiais de construção divulga seus produtos apenas através da loja física. A empresa de serviços auxiliares de saúde determina o preço baseado na concorrência, investe em *marketing* digital nas redes sociais e sente a necessidade do cliente pela demanda dele no Instagram.

A presença digital é crucial nos dias de hoje para o aumento da visibilidade, interação e eficiência operacional de uma empresa. Ao utilizar o Google Meu Negócio, WhatsApp Business, redes sociais (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube), além de ferramentas de automação, como Chatbots e aplicativos de gerenciamento de projeto como Trello, a empresa terá as bases para uma comunicação eficaz com os clientes, gerenciamento de projetos e vendas online.

Além disso, a utilização de ferramentas de análise, como *Google Analytics*, é essencial para entender o desempenho das estratégias digitais, enquanto o uso de Certificados Digitais e Notas Fiscais Eletrônicas auxilia na conformidade legal e na segurança dos processos. Os recursos mais avançados, como pacotes de anúncios e campanhas publicitárias direcionadas focam em impulsionar as vendas e expandir o alcance da marca. A presença em marketplaces como o Mercado Livre e a integração com lojas virtuais fortalecem as opções de venda online.

No entanto, é importante ter em mente que a gestão adequada dessas ferramentas e estratégias é fundamental que esteja alinhado a um sistema de gestão para otimizar processos, garantindo eficiência operacional, controle financeiro e organização estratégica. O planejamento, a análise de métricas e a definição de CTA (Call to Action) são fundamentais para garantir que todas essas ferramentas sejam utilizadas de forma eficaz, visando alcançar os objetivos da empresa.

Em resumo, para uma empresa estar bem-posicionada e explorar o potencial da presença digital e do *marketing* online. É necessário a combinação de diversas ferramentas e estratégias para impulsionar o crescimento, desde que haja um gerenciamento contínuo e bem segmentado.

Considerações finais

Este trabalho revela a problemática da maturidade digital das micro e pequenas empresas na região de Ribeirão Preto - SP, destacando a necessidade urgente de se adaptarem ao mundo digital e de obterem apoio governamental para isso. Inicialmente, o texto apresenta exemplos de empresas que se destacam na questão de *marketing* e de *marketing* digital mostrando como é possível utilizar ferramentas simples para auxiliar a gestão das empresas. Contudo, muitas vezes para saber sobre estas ferramentas (bem como para utilizá-las) é necessário ter atendimentos de facilitadores, como é o caso dos Agentes Locais de Inovação, que responsavelmente disseminam conhecimentos gerenciais e tecnológicos para os empresários com apoio do SEBRAE.

Com relação do grupo amostral, as cinco empresas selecionadas para este estudo comprovam como é grande a necessidade de apoio dos ALIs aos micros e pequenos empresários. Há uma carência muito grande nas questões de conhecimentos tecnológicos, de acesso aos recursos tecnológicos, incluindo conhecimentos básicos sobre redes sociais, aplicativos e ferramentas de gestão empresarial.

Dentre estes empresários, ficou claro a necessidade de apoio de políticas públicas, tais como o Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade que é

coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e realizado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e com a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII).

Este programa por exemplo, é responsável por levar a inovação e a produtividade para todas as cidades do Brasil, incluindo pequenas cidade do interior do estado de São Paulo, como no caso dos atendimentos dos ALIs para empresas das cidades de Monte Alto, Ribeirão Preto e São Simão. Auxiliando na cultura do empreendedorismo com o objetivo é ajudar as micro, pequenas e médias empresas industriais, comerciais e de serviços a aumentarem a produtividade e a competitividade por meio da adoção de melhorias de gestão e soluções digitais de rápida implementação, baixo custo e alto impacto.

Referências

ACZEL, A. D. **Bússola**. A invenção que mudou o mundo. 1. ed. São Paulo: Zahar, 2002.

CARO, J. C. Marketing digital: um estudo sobre a influência das mídias sociais na decisão de compra de consumidores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 197-210, 2010. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/14822>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CARVALHO, D. A. Z. **Maturidade digital em empresas de software de Pato Branco**. 2021. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2021. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/28177/1/maturidadedigitalempresassoftware.pdf>. Acesso em: 27 out. 2023.

CINTRA, C. F. Marketing Digital: a era da tecnologia *on-line*. **Revista Investigação**, Franca, v. 10, n. 1, jan./abr. 2010.

DA SILVA, L. R. S.; SILVA, R. M. Radar de inovação: uma ferramenta estratégica utilizada pelas micro e pequenas empresas participantes do Programa ALI do SEBRAE. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 1, 2015. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/inovae/article/view/2672/1736>. Acesso em: 28 set. 2023.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

PIMENTEL, M. F. **O poder do marketing digital**. Taubaté: Sibi, 2021. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/5105/1/MAX%20FORONI.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

SEBRAE GO. **Raio X Sebrae**. Goiânia: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://vitrine.sebraego.com.br/raio-x-empresarial/>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SEBRAE PR. **Mídias sociais para MPES**. Curitiba: SEBRAE, 2018. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/gratuitos/midias-sociais-para-mpes/>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SEBRAE RS. **Agentes Locais de Inovação**. Porto Alegre: SEBRAE, 2023. Disponível em: sebraers.com.br. Acesso em: 5 nov. 2023.

SEBRAE SP. **Diagnóstico de Maturidade Digital**. São Paulo: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://digital.sebraesp.com.br/busca?termo=redes%20sociais>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SEBRAE SP. **Vitrine Sebrae**. São Paulo: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://digital.sebraesp.com.br/busca?termo=redes%20sociais>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SEBRAE. **Marketing Digital**. Florianópolis: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://bdali.sejanacional.com.br/marketing-digital/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

SEBRAE. **Marketing e Divulgação**. Florianópolis: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://bdali.sejanacional.com.br/marketing-e-divulgacao/>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SOBRE a Cog Cogumelos. **Cog Cogumelos**, Ribeirão Preto, 2023. Disponível em: <https://www.cogcogumelos.com.br/pagina/sobre-nos.html>. Acesso em: 29 nov. 2023.

TENHA uma unidade da primeira franquia de cookies instagramável do Brasil. **LET'S COOKIES**, Ribeirão Preto, 2023. Disponível em: <https://oportunidade.letsfranquia.com.br/sejafranqueado>. Acesso em: 29 nov. 2023.

Análise SWOT para decisões estratégicas no ecossistema de Ribeirão Preto/SP¹

Camila do Nascimento Cultri*

Introdução

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), também conhecida como Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), pode ser de grande relevância para se analisar o desenvolvimento de um ecossistema como, por exemplo, o de Ribeirão Preto – São Paulo. Os polos tecnológicos desta área podem se tornar ainda mais fortes e competitivos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da cidade e da região. Diante disso, este artigo apresenta um recorte sobre a dimensão “ameaças” de uma análise SWOT realizada para levantamento de informações com relação a percepção dos agentes em relação aos atendimentos realizados no ciclo do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade.

O objetivo principal foi apresentar um diagnóstico sobre a percepção dos ALIs, naquilo que eles percebem que pode chamado de “ameaça” (na visão dos empresários ou responsáveis pelas empresas). A partir do levantamento realizado sobre cada uma das empresas atendidas no ciclo 2, foi realizada uma classificação das respostas dos ALIs que em seguida foram organizados em 5 categorias que apareceram com maior recorrência, são elas: concorrência, *marketing*, gestão, finanças e operações.

Dois eixos serão apresentados a seguir para fundamentar a pesquisa apresentada. A primeira traz os marcos do referencial teórico da Análise SWOT. E na sequência

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 (EMBRAPPII).

* Orientadora Científica e Tecnológica do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade (regionais ER Ribeirão Preto e Araraquara - SP). 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

apresenta-se o Sebrae, que se destaca como uma importante instituição de apoio ao desenvolvimento econômico e social do Brasil. Como instituição mantenedora do Programa ALI, o SEBRAE coordena amplos programas de desenvolvimento. Esta instituição atua na capacitação e no apoio do empreendedorismo, contribuindo para a criação e o crescimento de micro e pequenas empresas, que são responsáveis pela geração de empregos e geração de renda. Neste sentido, serão apresentadas as características e especificidades do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade.

Análise SWOT

A inovação gerencial tem potencial para inovar produtos (Silitonga; Rizky, 2022, p. 1). SWOT é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). E a análise dos pontos fortes e fracos, em geral, podem ser compreendidos por questões que estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa (Chidavaenzi; Ngongoni; Grobbelaar, 2021; Benzaghta et al., 2021)

Para Silitonga e Rizky (2022, p. 1), a análise SWOT “[...] pode utilizada para propor estratégias de longo prazo que podem ajudar as empresas a maximizar os pontos fortes e as oportunidades e a minimizar os pontos fracos e as ameaças”.

Benzaghta et al. (2021) fez uma revisão da literatura e encontrou que a análise SWOT passou por muitos desenvolvimentos desde a sua utilização. Inicialmente, ainda na década de 1950 na *Harvard Business School* fez parte dos estudos de caso dos professores George Albert Smith Jr. e C Roland Christensen. Na década de 1960 Albert Humphrey do *Stanford Research Institute*, analisou empresas da Fortune 500 (lista anual compilada e publicada pela revista Fortune que contém as 500 maiores corporações dos Estados Unidos por receita total em seus respectivos anos fiscais), com o objetivo de desenvolver um novo sistema de gestão e controle de mudanças (Madsen, 2016).

A seguir, no Quadro 1, apresenta-se Silveira (2001) com exemplos sobre as quatro dimensões da análise SWOT.

Quadro 1 – Conceitos e exemplos dos fatores de uma análise SWOT

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Pontos Fortes (<i>strengths</i>)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes/ ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas.	Recursos financeiros, liderança abertura a mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala
Pontos fracos (<i>weakness</i>)	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de turnover, falta de definições estratégicas, vulnerabilidade à competição
Oportunidades (<i>opportunities</i>)	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares
Ameaças (<i>threats</i>)	Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros, abertura de mercado

Fonte: Silveira (2001, p. 214).

Essa metodologia, originalmente, era utilizada para se verificar a posição estratégica de empresas dentro de seus ramos de atuação, mas devido à sua lógica implícita tornou-se útil para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, no âmbito privado ou público. Contudo, após o preenchimento, é preciso analisar o que a empresa poderá (ou deverá) fazer para aproveitar seus pontos fortes e as oportunidades, melhorar seus pontos fracos e tentar extinguir ou minimizar o efeito das ameaças potenciais. Em outras palavras, é necessário um plano de ação.

Procedimentos metodológicos

Para a aplicação da análise SWOT, foram convidados a participar dessa pesquisa os cinco ALIs orientandos pela autora deste artigo, que os acompanha desde setembro de 2022. As mentorias periódicas do plano de trabalho dos orientadores possibilitaram que os bolsistas usassem e aplicassem ferramentas ágeis e de gestão para implantar o processo de inovação, o que viabilizou a realização deste estudo com notas e observações de campo. Em consonância com o plano de trabalho do orientador (os itens 5, 6, 7 e 8) cabe: a) Identificação de gargalos tecnológicos, a partir do levantamento e sistematização das demandas tecnológicas apresentados pelas empresas/instituições, bem como das ofertas tecnológicas disponíveis na região; b) Fomento à aproximação das empresas com o ecossistema de inovação para apresentação de ofertas tecnológicas às demandas identificadas, com a estruturação e realização de encontros/seminários/*workshops*; c) Orientação, acompanhamento e avaliação do Plano de Trabalho e das atividades de campo dos bolsistas N4; e d) Realização de trocas de experiência junto aos bolsistas. Os fatores apresentados justificam a realização de uma investigação mais aprofundada sobre o objeto em questão, com foco nos fatores que os agentes percebem como ameaças ao desempenho das empresas.

A pesquisa foi realizada por meio de técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e de registro de notas de campo. a outra técnica utilizada foi o levantamento de dados e informações nas bases de dados disponibilizadas pelo próprio Sebrae, que é denominada Sistema ALI. Além disso, houve consultas em documentos internos como *jamboards*, *dashboards*, *trello* e planilhas de Excel.

Os dados foram coletados de agentes atuantes no escritório do Sebrae de Ribeirão Preto e região, entre os meses de julho e agosto de 2023. A amostra foi composta por 95 empresas participantes do ciclo 2 do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade, realizado no primeiro semestre de 2023. São empresas que concluíram as 9 etapas previstas na metodologia do Programa. Especificamente, foram coletados dados de 75 empresas que correspondem a categoria de Microempresa (ME) e 20 são Empresas de Pequeno Porte (EPP). Uma característica relevante desse grupo, é que 30 empresas participaram também de outro programa com incentivo do Senai, são empresas que investiram em processos de melhoria como, por exemplo, consultorias, assessorias e programa de implantação do *Lean Manufacturing*. Em síntese, as 95 empresas estudadas estão distribuídas em seis cidades da região de Ribeirão Preto, sendo 59 em Ribeirão Preto, 11 em Orlândia, 10 em Jardinópolis, 7 em Sertãozinho, 5 em Brodowski e 3 em Cravinhos.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

As prospecções qualitativas com todas as dimensões da análise SWOT, junto aos Agentes Locais de Inovação (ALI), foi registrada em uma planilha Excel. Neste artigo, apresentar-se-á um recorte com a categorização dos principais assuntos que vieram à tona. Neste caso, a dimensão escolhida para uma análise criteriosa e mais apurada, foi a extensão “ameaças” do conjunto de análises SWOT, conforme se pode observar no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Relação das ameaças percebidas pelos ALIs em relação aos problemas que afetam as empresas atendidas no Ecossistema de Ribeirão Preto

Diagnóstico das principais ameaças
Concorrência
<ul style="list-style-type: none"> • concorrência desleal • concorrência de empresas novas • concorrência de empresas de grande porte • perda de funcionários para concorrentes • concorrentes que vendem pelo e-commerce
Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • evolução muito rápida do mundo digital • não ter incentivos para divulgação • baixa conversão de orçamentos <ul style="list-style-type: none"> • <i>marketing</i> muito falho • baixo investimento em <i>marketing</i> • baixa conversão de orçamentos em compra realizada <ul style="list-style-type: none"> • empresa nova ainda precisa ser conhecida • baixa classificação no google meu negócio • alto custo para manter as marcas que trabalha <ul style="list-style-type: none"> • não saber fazer o próprio <i>marketing</i> • empresária não tem tempo para realizar as vendas • não possui um guia metodológico para a equipe de vendas
Gestão
<ul style="list-style-type: none"> • falta de controles • má gestão de tempo e falta de organização do tempo. <ul style="list-style-type: none"> • má gestão da equipe • problemas com brigas internas de funcionários <ul style="list-style-type: none"> • falta de investimentos

<ul style="list-style-type: none"> • centralizador, fazer todas as funções <ul style="list-style-type: none"> • empresário sobrecarregado • problemas familiares influenciando a empresa <ul style="list-style-type: none"> • defeitos e fretes • falta de equipe e falta de profissionais qualificados <ul style="list-style-type: none"> • não conseguir acompanhar a era digital <ul style="list-style-type: none"> • não focar na empresa • possuir dificuldade de comunicação entre setores
Finanças
<ul style="list-style-type: none"> • alto custo para manter as marcas que trabalha <ul style="list-style-type: none"> • alto custo para se fazer campanhas • alto custo para fazer investimentos • dificuldade em analisar custos <ul style="list-style-type: none"> • falta de controles • falta de investimentos • passivo trabalhista
Operações
<ul style="list-style-type: none"> • burocracia dos serviços • burocracia na legislação • burocracia na documentação para abrir a empresa <ul style="list-style-type: none"> • sobrecarga externa <ul style="list-style-type: none"> • assuntos legais • falta de contratos • mercado externo • passivo trabalhista • dificuldade em assuntos legais • situação de inconformidade à fiscalização

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A palavra "Concorrência" foi a mais citada, com 46 registros, tanto que se criou uma categoria para explicar os apontamentos dentro dessa ameaça percebida pelo ALIs com relação ao que pode afetar as empresas participantes do Programa ALI Produtividade. Isso sugere que a concorrência é um fator importante que impacta o desempenho das empresas e isso acontece de diversas formas até mesmo perdendo funcionários para concorrentes. Dentre alguns fatores que podem levar à perda de funcionários para concorrentes destacamos: salários e benefícios mais competitivos; oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho mais agradável.

A concorrência é um elemento fundamental do mercado, mas ela pode ser excessiva em alguns segmentos. Barbosa (2016) aborda os impactos negativos da concorrência desleal sob a perspectiva da economia, do direito e da ética. Eles destacam que a concorrência desleal pode prejudicar a eficiência do mercado, a inovação e a concorrência justa. Em outros casos, a concorrência pode levar a uma série de impactos negativos para as empresas, como a perda de clientes, de receita e até mesmo da própria empresa. De acordo com Las Casas (2006), Kotler e Kelvin (2006) e Ferrell *et al.* (2000) as empresas que atuam em segmentos com concorrência excessiva precisam adotar estratégias para se manterem competitivas. Essas estratégias podem incluir inovação, melhor eficiência em processos e serviços, diferenciação e excelência no atendimento ao cliente. Durante a participação das empresas no Programa ALI temos o compromisso de sugerir estratégias como estas que podem ajudar as empresas a superar os desafios da concorrência e a prosperar no mercado.

Um dos impactos negativos da concorrência desleal é que ela pode ser considerada injusta ou ilegal para se obter vantagens no mercado. No Brasil, a concorrência desleal é regulada pela Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/1996). Esta Lei define concorrência desleal como “[...] toda forma de concorrência desleal praticada por empresário, comerciante ou sociedade empresária que prejudique ou possa prejudicar concorrente ou consumidor” (Brasil, 1996). Podemos perceber neste cenário, práticas predatórias como, por exemplo, oferecer preços abaixo do custo para eliminar concorrentes; distribuição de informações falsas ou enganosas sobre concorrentes; uso de segredos comerciais de concorrentes; violação de direitos humanos como empresas que utilizam trabalho infantil ou a força de trabalho análogo a escravidão; violação de direitos autorais ou de propriedade intelectual.

A concorrência desleal pode causar graves prejuízos para as empresas, podendo levar à perda de clientes, de receita e até mesmo à falência. Um outro motivo de grande impacto levantado nessa pesquisa diz respeito a concorrência pela entrada de novas empresas no mercado. Normalmente, as novas empresas têm custos operacionais mais baixos, o que lhes permite oferecer preços mais competitivos. Permanecer em um mercado, onde os concorrentes estão vendendo produtos baratos pode afetar negativamente a lucratividade das empresas já estabelecidas. Não somente já podem ser vários os problemas no mercado, ainda se tem a concorrência de empresas de grande porte que geralmente têm uma série de vantagens competitivas. Almeida (2023) destaca entre estas vantagens uma maior escala de operação; maior poder de compra; maior acesso a recursos financeiros (empréstimos e financiamentos); maior capacidade de inovação.

A crescente popularização do e-commerce também pode ser um impacto negativo para as empresas que não possuem um canal de vendas online. O e-commerce oferece uma série de vantagens para os clientes, como: maior comodidade; maior variedade de produtos e serviços; preços mais competitivos. Neste contexto, a gestão de marketing é essencial para o sucesso de qualquer empresa, independentemente de seu tamanho. No entanto, empresas de pequeno e médio porte (PMEs) enfrentam desafios específicos na gestão de marketing.

Conforme o diagnóstico das principais ameaças (Quadro 2), a categoria *Marketing* agregou diversos outros assuntos e foi a que teve a maior variedade de “ameaças” citadas pelos agentes locais de inovação durante este estudo. Muitas MEs e PMEs não possuem o conhecimento ou os recursos necessários para implementar estratégias de *marketing* eficaz. Contudo, estes problemas não têm a ver com o tamanho das empresas, tampouco, com o segmento, em geral é uma dificuldade corrente pois é afetada por fatores externos como o próprio mercado e as concorrências, bem como por fatores internos de gestão empresarial. As problemáticas apresentadas pelos agentes foram compiladas e serão apresentadas, em geral, entre os fatores que podem impactar a gestão de *marketing* estão: a evolução muito rápida do mundo digital, a baixa conversão de orçamentos em compra realizada, baixo investimento em marketing, marketing muito falho, empresa ainda precisa ser conhecida no mercado, baixa classificação no google meu negócio, alto custo para manter as marcas que trabalha, não saber fazer o próprio marketing, empresários não tem tempo para realizar as vendas, não possui um guia metodológico para a equipe de vendas, entre outros pontos.

Não se atender as mudanças tecnológicas, questões que envolve a era digital, por exemplo, o *marketing* digital pode ser complicado para as empresas. Tornando-as obsoletas. O *marketing* digital é uma ferramenta essencial para empresas de todos os tamanhos. No entanto, muitas empresas não entendem como usar o *marketing* digital de forma eficaz. Não investir em divulgação pode ser uma ameaça, uma vez que “aparecer” é essencial para que as empresas sejam conhecidas por seus clientes em potencial. No entanto, os ALIs participantes dessa pesquisa registraram que muitas empresas não investem em divulgação, ou pelo menos não fazem o que eles consideram suficiente para se ter mercado. Algumas não estão nem com seus endereços divulgados para que os clientes consigam se dirigir até elas, por exemplo, via consulta em sites como Google Meu Negócio.

No caso das variáveis de *Marketing*, pode levar a perda de clientes, redução das vendas e/ou aumento dos custos. Um problema recorrente é a baixa conversão de orçamentos, mesmo quando os empresários investem em *marketing*, alguns ainda

continuam com baixa conversão de vendas se comparados com a quantidade de orçamentos oferecidos aos clientes. Isso indica prejuízos, como uma estratégia de *marketing* inadequada ou um produto ou serviço que não atende às necessidades dos clientes.

As ameaças são situações do ambiente externo que podem impedir o sucesso da organização. No entanto, as políticas públicas têm um papel importante em lidar com essas variações. De acordo com Silveira (2001, p. 214), “[...] as ameaças podem incluir novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros e abertura de mercado”.

De acordo com Almeida (2023, p. 220), os impactos da gestão de *marketing* ineficaz em PMEs podem ser significativos. Esses impactos incluem:

Redução das vendas: Uma estratégia de *marketing* ineficaz pode levar a uma redução das vendas. Isso ocorre porque a empresa não está alcançando seu público-alvo de forma eficaz ou não está oferecendo uma mensagem que seja relevante para esse público.

Perda de clientes: Uma estratégia de *marketing* ineficaz pode levar à perda de clientes. Isso ocorre porque a empresa não está mantendo seus clientes satisfeitos ou não está oferecendo produtos ou serviços que atendam às suas necessidades.

Aumento dos custos: Uma estratégia de *marketing* ineficaz pode levar ao aumento dos custos. Isso ocorre porque a empresa pode estar investindo em canais de *marketing* que não são eficazes ou pode estar desperdiçando recursos em campanhas que não estão gerando resultados.

Dificuldade de crescimento: Uma estratégia de *marketing* ineficaz pode dificultar o crescimento de uma PME. Isso ocorre porque a empresa não está gerando leads suficientes ou não está convertendo leads em clientes (Almeida, 2023, p. 220).

A categoria “Gestão” acaba sendo uma ameaça para permanência no Programa ALI de acordo com percepção dos ALIs. Isso porque problemas de gestão podem levar a dificuldades financeiras, operacionais e de *marketing*. Afetando inclusive questões de perdas de controles, má gestão de tempo, má gestão da equipe, má gestão financeira, perda de foco por parte do empresário na gestão da empresa. Há relatos de algumas empresas ocorrerem problemas com brigas internas de funcionários, problemas familiares influenciando a empresa como um todo. Há casos, em que o empresário faz tudo, ele é centralizador, faz todas as funções e depois reclama de estar sobrecarregado. Muitas ameaças apuradas refletem uma realidade muito comum no Brasil, que são as enormes dificuldades de comunicação entre as pessoas.

Algo que afeta sobremaneira as empresas e este estudo trouxe no levantamento das ameaças para empresas e empresários do ecossistema de Ribeirão Preto são os altos custos e o descontrole financeiro. Problemas para manter as marcas que estas empresas trabalham podem custar muito caro, ainda mais se nos referirmos aos contratos de franquias; alto custo de produtos para campanhas específicas; compras não planejadas; dificuldade em analisar custos; desconhecimento sobre precificação e sobre despesas variáveis; descontrole entre contas de pessoa física e jurídica; contas atrasadas; dívidas; passivo trabalhista; falta de investimentos e de conhecimentos sobre finanças afetam muito a gestão e a saúde dos negócios. Sendo estas as principais causas da mortalidade precoce de empresas.

Ainda nas análises desse levantamento qualitativo, pode-se observar um conjunto de problemas, que por fim, denominamos e agrupamos na categoria Operações. Estão dentro os aspectos da burocracia sob serviços prestados, burocracia na legislação, burocracia na documentação para abrir a empresa, sobrecarga externa, falta de contratos norteadores das negociações, influências do mercado externo, dificuldade em assuntos legais e dificuldade para estar adequado as regras da fiscalização.

Considerações finais

A análise dos dados coletados por essa pesquisa, aplicando a análise SWOT, referente aos atendimentos realizados no segundo ciclo do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade, junto aos Agentes Locais de Inovação atuantes nos escritórios do Sebrae de Ribeirão Preto, foi importante para conhecer as ameaças que atingem os empresários do interior paulista. A análise revelou características semelhantes e peculiares no perfil dos empresários de diferentes áreas, cidades e poder aquisitivo, atuantes em MEs e EPPs das cidades de Ribeirão Preto, Orlandia, Jardinópolis, Sertãozinho, Brodowski e Cravinhos.

Com base na análise das ameaças, o Programa ALI se mostra uma importante ferramenta para promover a inovação nas empresas, independentemente do porte ou segmento. Durante a participação no programa, os empresários contam com o apoio do ALI, que os ajuda a se aproximar do ecossistema de inovação, participar de grupos de networking com outros empresários e aprender e colocar em prática diversas recomendações, como: melhorar o investimento em marketing para aumentar a visibilidade da empresa e atrair novos clientes; melhorar a gestão para otimizar os recursos e processos da empresa; reduzir custos para melhorar a lucratividade e melhorar as operações para aumentar a eficiência e produtividade.

Referências

- ALMEIDA, C. H. **Concorrência empresarial**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.
- BARBOSA, P. M. N. **Direito civil da propriedade intelectual**: o caso da usucapião de patentes. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2016.
- BENZAGHTA, M. A. et al. SWOT analysis applications: An integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 55-73, 2021.
- BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 8353, de 15 maio 1996.
- CHIDAVAENZI, G. T.; NGONGONI, C. N.; GROBBELAAR, S. S. Application of Combined SWOT and AHP in Innovation Ecosystems Management. In: 2021 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING, TECHNOLOGY AND INNOVATION (ICE/ITMC). **Anais... IEEE**, 2021. p. 1-6.
- FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P.; KELVIN, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentia Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MADSEN, D. O. SWOT analysis: a management fashion perspective. **International Journal of Business Research**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 39-56, 2016.
- SILITONGA, R. Y. H.; RIZKY, B. Proposed SWOT Strategy with Attention to The Managerial Innovation Level. **Journal of Novel Engineering Science and Technology**, [S. l.], v. 1, n. 01, p. 1-8, 2022.
- SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

Avaliação de soluções de inovação para setor de comércio varejista no interior do estado de São Paulo¹

Marina Hernandes Silva*

Camila do Nascimento Cultri**

Introdução

O empreendedorismo e a inovação são dois pilares fundamentais para o crescimento e o sucesso no comércio varejista de vestuário, materiais de construção, medicamentos e diversos especialmente no estado de São Paulo. Nesse cenário dinâmico e competitivo, em que as demandas dos consumidores estão em constante evolução, os empresários que buscam se destacar e prosperar precisam adotar abordagens inovadoras para atender às necessidades em constante mudança da clientela.

No contexto do comércio varejista, cidades do interior se apresentam como um campo fértil para a interseção entre tradição e modernidade. A região de Ribeirão Preto, conhecida por sua rica herança cultural e econômica, oferece um ambiente propício para empreendedores que desejam explorar novas maneiras de entregar produtos e serviços aos consumidores. A crescente urbanização e a conectividade também estão

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).

* Farmacêutica Bioquímica graduada pela USP-RP, atualmente participa do programa Brasil Mais Ali Produtividade como agente local de inovação. E-mail: marinahernandes1@gmail.com

** Orientadora Científica e Tecnológica do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade (regionais ER Ribeirão Preto e Araraquara - SP). 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 CLAECE. E-mail: cultri@usp.br

desempenhando um papel crucial, permitindo que ideias inovadoras alcancem uma audiência mais ampla.

No entanto, a jornada empreendedora no setor varejista do interior paulista não está isenta de desafios. A concorrência acirrada, as flutuações econômicas e as mudanças nos hábitos de compra dos clientes exigem respostas ágeis e estratégias adaptativas. É aqui que a inovação entra em cena, proporcionando maneiras de se diferenciar, seja através da introdução de novos produtos e marcas, do desenvolvimento de experiências de compra únicas ou da implementação de soluções tecnológicas que aprimoram a conveniência e a eficiência operacional.

Nesta exploração sobre empreendedorismo e inovação no comércio varejista de produtos alimentícios, vestuário, medicamentos e materiais para construção no interior do estado de São Paulo, mergulharemos nas abordagens adotadas por empresas locais que receberam o Programa Brasil Mais – ALI Produtividade com seus Agentes Locais de Inovação (ALIs), nas tendências emergentes que estão moldando o cenário atual. Ao fazer isso, nota-se como o empreendedorismo impulsionado pela inovação não apenas permite o sucesso empresarial, mas também contribui para a vitalidade econômica e social de comunidades no coração do interior paulista.

Desenvolvimento

Referencial Teórico

O empreendedorismo apresenta uma vasta importância para o interior do estado de São Paulo, pois contribui para o desenvolvimento econômico e social da região. Evidente que além de se tratar de território fértil e propício para o empreendedorismo, vale ressaltar que o empreendedor é responsável pela “[...] identificação de oportunidades que potenciem o desenvolvimento de uma organização” (Sobral; Peci, 2013, p. 17) e, segundo Chiavenato (2007, p. 3) significa “[...] aquele que assume riscos e começa algo novo”.

De acordo com um estudo realizado por Ehlers (2007), o empreendedorismo no interior do estado de São Paulo tem impulsionado a criação de novos negócios, gerando empregos e oportunidades de crescimento para a população local. Além disso, o empreendedorismo é uma forma de promover a inovação, já que os empreendedores muitas vezes têm ideias e soluções criativas para os desafios enfrentados na região.

Segundo Abrantes (2009), São Paulo é um estado que possui um cenário favorável para o empreendedorismo, com incentivos fiscais e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento empresarial. Além disso, a região possui uma grande variedade de

recursos naturais, como solo fértil e água em abundância, que podem ser explorados pelos empreendedores locais.

O empreendedorismo também pode ajudar a reduzir as desigualdades regionais, como destacado por Vasconcelos *et al.* (2020). A criação de novos negócios no interior do estado de São Paulo proporciona oportunidades para a população local se qualificar e aumentar sua renda, contribuindo para uma maior distribuição de riqueza e redução da pobreza na região.

Dessa forma, o empreendedorismo desempenha um papel crucial no desenvolvimento neste território, promovendo o crescimento econômico, a inovação e a redução das desigualdades regionais. Assim como o empreendedorismo é fundamental para manter a economia local, a inovação torna-se aliada indispensável para manutenção da empresa visto o cenário econômico atual. Por se tratar de uma prática organizacional que abrange decisões e ações individuais e/ou coletivas de criação de valor e de mudanças em produtos e processos, a inovação é o que mantém uma vantagem competitiva no mercado (Borges; Takemoto, 2019).

Um dos fatores que reforçam a importância dos estudos sobre o tema inovação é a possibilidade de realizar a renovação organizacional. Quando é identificado uma nova oportunidade de negócio, a partir do desenvolvimento de novos produtos (Borges; Lima; Brito, 2017).

O Programa Agentes Locais de Inovação, promovido pelo SEBRAE, pode ser uma importante ferramenta para impulsionar o empreendedorismo e inovação nos comércios locais e tem sido aplicado de norte a sul do Brasil.

O Programa Brasil Mais – ALI Produtividade

Trata-se de uma política pública que visa aprimorar as capacidades gerenciais e digitais das empresas brasileiras, promovendo melhorias rápidas a baixo custo para os empresários e que garantam resultados consistentes no aumento da produtividade e da competitividade. O Programa conta com o auxílio dos agentes locais de inovação e propõe soluções para melhorar a gestão, implementar processos inovadores e reduzir desperdícios em micro, pequenas e médias empresas dos setores de indústria, comércio e serviços.

Por ser uma iniciativa do governo federal, o Programa visa aumentar a produtividade em processos produtivos de empresas industriais e comércio, com a promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto.

Os ALIs desenvolvem suas atividades junto a empresas de pequeno porte (EPPs) ou microempresas (MEs). Cada ALI realiza, em média, o acompanhamento de vinte e cinco microempresas (MPEs) ou empresas de pequeno porte (EPPs), sendo os setores dessas empresas definidos estrategicamente pelo SEBRAE entre serviços, indústria e comércio.

A metodologia do Programa Brasil Mais foi organizada com o total de 9 etapas (Figura 1) entre empresários e ALI (6 etapas individuais + 3 etapas coletivas), para que a cada etapa a empresa possa alcançar um resultado concreto para a sua operação e evolução no período de acompanhamento.



Figura 1- Etapas da Jornada da metodologia de gestão no Programa ALI

Fonte: Sebrae (2023).

- Etapa 0: Inicialmente é apresentado o Programa para o empresário a fim de sensibilizá-lo e para que ele possa conhecer a jornada da produtividade.
- Etapa 1: Para iniciar o Programa a empresa selecionada deve preencher alguns pré-requisitos, como enquadramento no porte da empresa (MicroEmpresa ou Empresa de Pequeno Porte). Após a verificação dessas características o empresário deve aceitar o termo de adesão e termo de visita. A etapa 1 visa aplicar o diagnóstico Radar da Inovação e realizar sua devolutiva para o empresário. Esse diagnóstico contempla seis dimensões: Gestão das operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG – Ambiental, social e Governança. É de extrema importância responder o questionário que acompanha o Radar da

Inovação, pois é através do mesmo que é verificado a maturidade da empresa.

- Etapa 2: Neste encontro são priorizados os problemas que a empresa enfrenta e assim criar um mapeamento de soluções.
- Etapa 3: Encontro coletivo para apresentar ao empresário os indicadores necessários para realização da mensuração inicial.
- Etapa 4: Consiste em uma oficina coletiva para orientar o empresário sobre o processo de desenvolvimento do protótipo da solução e a testagem para validação com cliente e ou usuário final.
- Etapa 5: Essa reunião individual tem por objetivo desenvolver o roteiro de construção do protótipo que será implementado, testado e validado. Atualizar o Plano de Ação elaborado na Etapa 2 mapeando os desafios e soluções. Coletar os dados referentes ao indicador de produtividade proposto pela metodologia.
- Etapa 6: Fase para elaborar o Plano de Implementação da solução.
- Etapa 7: Fase para avaliação da implantação da solução para a melhoria da produtividade. Nova atualização do Plano de Ação para avaliação do desenvolvimento das ações e dos desafios encontrados ao longo da jornada.
- Etapa 8: Finalização da Jornada.
- Etapa 9: momento em que o ALI, o empresário e a equipe dele trabalharão a mensuração final (Tf) do indicador de produtividade. Nesse encontro foram realizadas também a aplicação do Radar ALI para avaliação do desempenho do negócio ao longo da jornada.

Procedimentos metodológicos

O estudo foi definido como bibliográfico-descritivo e qualitativo. Bibliográfico-descritivo, uma vez que se baseou na organização e análise de materiais já existentes, descrevendo as propriedades do fenômeno; e qualitativo, pois o intuito foi interpretar significados, não buscando regularidades, mas sim a compreensão do objeto estudado. Por fim, a partir da interpretação das informações levantadas, foi possível perceber a importância do empreendedorismo no contexto brasileiro, não apenas no tocante ao enfrentamento de questões pontuais, como também em relação ao seu potencial de expansão e como alternativa viável para a inclusão social e econômica de empreendedores de micro e pequeno porte.

Para este artigo foram levantados alguns dados relativos a 2 dimensões do Radar da Inovação:

1. Inovação;
2. Transformação Digital.

As mesmas, foram avaliadas nos encontros da etapa 2 e etapa 9 para avaliação de aumento de produtividade de determinados comércios varejistas de cidade atendidas pela regional do Sebrae Ribeirão Preto.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Ao longo desta apresentação, foram abordadas empresas de diversos setores comerciais varejistas, com soluções que têm adotado para se destacar em um mercado em constante transformação. Investigamos também como a inovação foi implementada. A análise abrangeu não apenas as histórias de sucesso, mas também as lições aprendidas com os obstáculos enfrentados ao longo do caminho. Discutiremos como a inovação e transformação digital não se limitam apenas à tecnologia, mas também engloba a criação de experiências excepcionais para os clientes, a redefinição das estratégias de *marketing* e a adaptação das estruturas organizacionais para estimular a criatividade e a colaboração.

A inovação é muito mais do que uma palavra da moda; é um componente essencial para a sobrevivência e o sucesso no cenário comercial contemporâneo. Através da análise dos resultados obtidos pelas empresas que se comprometeram com a inovação, estaremos melhor equipados para compreender como a aplicação criativa de novas ideias pode moldar não apenas o destino de uma única empresa, mas também influenciar a direção de todo um setor.

A seguir, destacamos no quadro 1 os segmentos das empresas que foram analisadas:

Quadro 1 - Relação de empresas estudadas

Empresas	Segmento	Setor	Cidade
A	Comércio varejista da moda	Comércio	Altinópolis
B	Comércio varejista de materiais para construção	Comércio	Sertãozinho
C	Comércio varejista de medicamentos e itens da saúde	Comércio	Jaboticabal
D	Comércio varejista da moda	Comércio	Monte Alto
E	Comércio varejista de itens diversos	Comércio	Ribeirão Preto

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Utilizando as informações obtidas pelo Escritório Regional de Ribeirão Preto, num intervalo de período de 6 meses podemos elaborar a Figura 2 a seguir, com um comparativo das empresas do 2º semestre do ano de 2023:

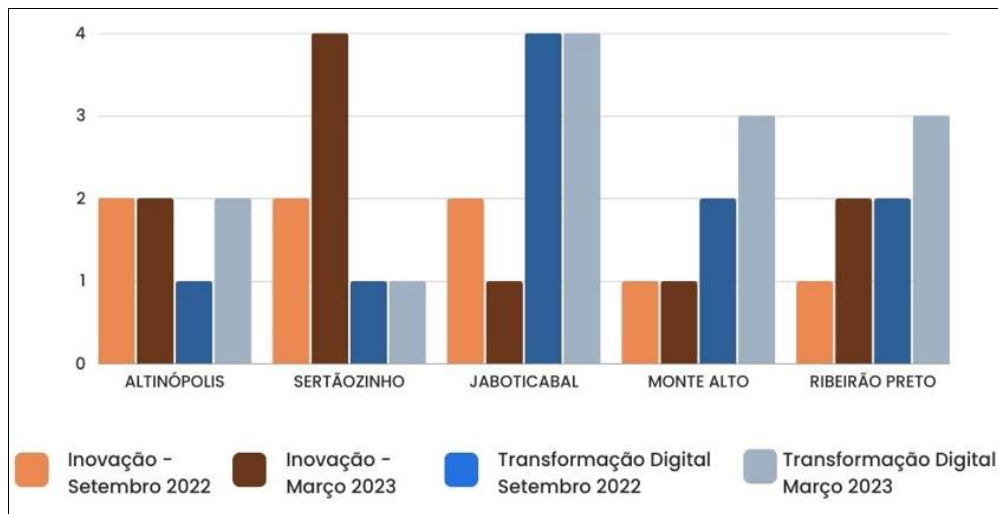


Figura 2 – Comparativo das dimensões Inovação e Transformação Digital em intervalo de 6 meses

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Conforme mencionado anteriormente, o radar da Inovação contempla 6 dimensões e para esse artigo foram selecionadas as dimensões Práticas de Inovação e Transformação Digital. Através de perguntas pré-selecionadas, é gerado um score que

varia de 0 a 5. A Figura 2 com o gráfico em forma de barras indica a primeira mensuração que ocorreu em setembro de 2022 comparada a análise final ocorrida em Março de 2023.

Após a elaboração do radar, foi possível traçar um plano de ação personalizado para cada empresa a fim de melhorar a produtividade ao final do ciclo. Lembrando que para efeitos de mensuração, a produtividade é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Produtividade} = \text{Faturamento Bruto} - \text{Custos Variáveis} / (\text{Nº de Pessoas Ocupadas})$$

Para as empresas supracitadas anteriormente, foram desenvolvidos planos de ação que englobavam:

- Consultorias específicas (Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing, Planejamento Estratégico);
- Participação de eventos, palestras (Feiras promovidas pelo Sebrae e Feiras Externas);
- Aperfeiçoamento das Mídias sociais;
- Utilização de Softwares e Sistemas ERP;
- Pesquisa de Satisfação;
- Participação de Cursos promovidos pelo Sebrae;
- Participação de Rodada de Negócios (para aumentar *networking*);
- Treinamento de Equipe Interna;
- Implementação de Metodologias Ágeis que visam melhorar a comunicação, praticidade, alinhamento de expectativas e adaptabilidade.

Além das práticas adotadas um outro ponto relevante é a relação próxima entre os comerciantes e a comunidade local. As empresas estudadas ficam em cidades conhecidas por seu forte espírito comunitário e estações tradicionais como festivais e feiras locais as quais oferecem a oportunidade para que os comerciantes se conectem diretamente com os moradores. Essa proximidade cria um senso de confiança e fidelidade dos clientes, além de fortalecer os laços entre a comunidade e o comércio local.

Em relação a precificação dos produtos, é comum notar uma diferença em comparação aos grandes centros urbanos. Em alguns casos, os produtos podem ser encontrados com valores mais acessíveis, principalmente devido à menor carga tributária e aos custos de operação geralmente menores no interior. Isso pode ser um atrativo para os consumidores que buscam economizar e aproveitar as vantagens de uma menor pressão econômica.

Um outro ponto que foi observado durante o acompanhamento do ALI aos comércios varejistas foi a disponibilidade de alguns produtos. Isso ocorre devido a falta de infraestrutura e de transporte eficiente, assim o estoque pode ficar desabastecido e consequentemente dificultar a entrega de mercadorias e o abastecimento regular dos estabelecimentos.

Apesar das dificuldades encontradas vale salientar que as pequenas mudanças promoveram um impacto positivo em relação ao radar da inovação ao final do ciclo conforme apresenta Figura 2. Nela, também pode-se verificar um aumento na Produtividade ao final do ciclo após a implementação das soluções apresentadas conforme Figura 3, a seguir:



Figura 3 – Comparativo de Produtividade Setembro de 2022 e Março de 2023

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Considerações finais

Ao analisar as práticas de inovação e transformação digital adotadas para microempreendedores do interior do estado de São Paulo, podemos concluir que essas

estratégias têm sido fundamentais para impulsionar o crescimento e a expansão desses negócios.

Através da implementação de ferramentas digitais, como *websites*, redes sociais e aplicativos móveis, os microempreendedores têm a oportunidade de alcançar um público maior, aumentar seu alcance geográfico e fortalecer sua presença no mercado. Essas tecnologias permitem que eles se conectem diretamente com os clientes, ofereçam produtos e serviços de forma mais eficiente e melhorem o relacionamento com os consumidores.

Além disso, a inovação e a transformação digital também têm permitido a simplificação dos processos internos do micro empreendimento. Através da automação de tarefas, como gestão de estoque, controle financeiro e atendimento ao cliente, os empreendedores conseguem otimizar suas operações, reduzir custos e aumentar sua eficiência.

Outro ponto importante é que as práticas de inovação e transformação digital possibilitam o acesso a informações e conhecimentos que antes eram restritos aos grandes empresários. Através de cursos *online*, *webinars*, palestras, rodadas de negócios também promovidos pelo Sebrae e outros recursos disponíveis na *internet*, os microempreendedores podem adquirir novas habilidades e conhecimentos sobre estratégias de *marketing*, gestão empresarial e tendências do mercado, tornando-se mais competitivos e preparados para os desafios do mundo dos negócios.

Por fim, é evidente que a adoção das práticas de inovação e transformação digital pelos microempreendedores do interior do estado de São Paulo tem contribuído para o desenvolvimento econômico dessa região. Essas estratégias têm promovido o crescimento dos negócios locais, gerando empregos e estimulando a economia regional como um todo

Portanto, é fundamental que os microempreendedores continuem abertos a essas práticas e aproveitem as oportunidades oferecidas pela inovação e transformação digital, buscando sempre adaptar-se às novas demandas do mercado e garantir o sucesso de seus negócios.

Referências

ABRANTES, J. Ciclo de vida de um produto: considerações mercadológicas da produção e de conservação do meio ambiente. In: ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão**

socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/430_Segetciclo.pdf. Acesso em: 15 set 2023.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: Aspectos Conceituais, Teóricos, Ontológicos e Epistemológicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.

BORGES, A. F.; TAKEMOTO, S. N. C. Inovação no Setor de Cachaça Artesanal: Estudo de Caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 13, n. 1, p. 79-99, 2019. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Inovação-no-setor-da-cachaça-artesanal%3A-estudo-de-Borges-Takemoto/1d9d12a1f692de476aeb09d3359394281e9ab021>. Acesso em: 22 out. 2023.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e visibilidade de novas empresas. In: CHIAVENATO, I. **Um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

EHLERS, E. Empreendedorismo e conservação ambiental no interior de São Paulo. **Revista De Economia E Sociologia Rural**, Brasília, v. 45, n. 1, p. 185-203, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/PxXZvtYH6x47W98kjhYXhPg/?format=pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Introdução à administração e as organizações. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

VASCONCELOS, V.; SILVEIRA, A.; PEDRON, C.; ANDRADE, D. Terra de Intenção Empreendedora, Comportamento Empreendedor Inicial e Teoria Sociocognitiva do Desenvolvimento de Carreira. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 159-188, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1491>. Acesso em: 16 nov. 2023.

Indicadores financeiros e planejamento estratégico como ferramentas de inovação nas MPEs¹

Mayara Caroline de Souza Silva*

Introdução

O pós-pandemia da Covid 19 tem se mostrado um cenário desafiador para a economia, e isso tem impactos ainda maiores quando pensamos nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). A instabilidade econômica, a mudança do perfil dos consumidores e a crescente concorrência são alguns dos fatores que trazem dificuldade ao empreendedor. Estas condições trazem à tona uma importância ainda maior dos controles gerenciais, visando a antecipação a imprevistos e uma maior segurança em relação às finanças empresariais. Uma pesquisa do Data Sebrae sobre o perfil das MPEs em 2022 mostrou que 26,7% das principais dificuldades apresentadas por empreendedores no dia a dia estão relacionadas ao controle financeiro, e 40,4% dos entrevistados relataram uma necessidade de capacitação nesta área (SEBRAE, 2022).

Além do controle financeiro, para garantir a saúde dos empreendimentos, Elias (2016) expõe a importância de ter um planejamento, que consiste em um conjunto de ações coordenadas e integradas, visando um objetivo futuro, para viabilizar uma tomada de decisões antecipada.

Diante deste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo demonstrar, com base em exemplos reais de empresas participantes do Projeto ALI Produtividade, como o monitoramento de indicadores auxiliou no alcance do equilíbrio financeiro e 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 (EMBRAPII). Orientador do trabalho: Afrânio Maia Miglioli.

* Arquiteta e Urbanista, com MBA em Gestão de negócios e inovação. E-mail: mayaracssilva@gmail.com

definição de ações estratégicas para o crescimento das MPEs na região de Ribeirão Preto.

O estudo foi estruturado em quatro seções: a primeira apresenta a introdução ao tema. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando temas como controles financeiros, indicadores de desempenho, planejamento estratégico e o Programa ALI. Já na terceira seção, são abordados os procedimentos metodológicos, com apresentação, análise e discussão dos dados coletados. Por fim, a quarta seção apresenta as considerações finais do presente estudo.

Referencial teórico

Controles financeiros

Segundo Monteiro (2009), a alta competitividade no ambiente empresarial tem exigido uma atualização constante de ferramentas e técnicas de gestão administrativa, e nem sempre as organizações encontram um modelo de gestão que seja condizente com as suas necessidades. Com o passar dos anos, Trindade (2013) expõe que os instrumentos contábeis e financeiros evoluíram significativamente, e têm desempenhado um papel fundamental no apoio às decisões estratégicas tanto dos gestores quanto dos futuros investidores, e gradualmente, ficou evidente a sua capacidade de orientar o planejamento de projetos e iniciativas futuras. Essa importância é salientada por Ribeiro (2012), que destaca que a avaliação criteriosa do desempenho financeiro desempenha um papel crucial ao embasar o processo decisório organizacional, especialmente ao tratar de planos estratégicos com potencial de impacto no crescimento da empresa e na geração de valor, reforçando a importância dessa análise precisa e bem executada.

Quando se trata de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), uma das principais ferramentas utilizadas no controle financeiro é o Fluxo de Caixa, que desempenha um papel essencial ao fornecer informações sobre os pagamentos e recebimentos da organização. Ao detalhar a origem de todos os fundos que ingressaram no caixa durante um período específico e refletir o resultado do fluxo financeiro, Francisco (2011) ressalta que essa ferramenta permite que os gestores aprimorem o planejamento financeiro da organização, ajudando a evitar déficits ou excessos de caixa, e permitindo uma compreensão antecipada das necessidades de recursos monetários da empresa. Este conceito é complementado por Trindade (2013), que expõe que, além de assegurar a capacidade de cumprir obrigações e prevenir gastos supérfluos em juros e penalidades, o fluxo de caixa possui um potencial estratégico, pois, quando minuciosamente

examinados os seus ciclos, ele oferece a oportunidade de impulsionar as receitas da empresa, aproveitando oportunidades de alavancagem financeira de forma eficaz.

De acordo com Monteiro (2009), os indicadores financeiros têm sido usados de formas variadas e com objetivos distintos; no entanto, sua utilização no planejamento estratégico ainda é pouco aprofundada. Quando os dados de controle financeiro são transformados em indicadores, Trindade (2013) aponta que eles possibilitam traçar a evolução histórica dentro da mesma empresa, ao comparar resultados anualmente, e a quantidade ideal de indicadores a serem adotados varia conforme o modelo de negócio e prioridades específicas de cada empresa.

Indicadores de desempenho

Com relação à implantação de indicadores de desempenho, Elias (2016) afirma que as organizações com a habilidade de transformar sua estratégia em indicadores mensuráveis têm uma maior probabilidade de executá-la devido à capacidade de transmitir os objetivos e metas a todos os níveis hierárquicos. No entanto, grande parte das organizações ainda não implantaram indicadores de desempenho. Essa subutilização por parte dos administradores, segundo Pace (2003), frequentemente decorre de uma compreensão inadequada das implicações que suas ações podem ter sobre essas métricas.

A importância de ter uma avaliação do desempenho, de acordo com Martins (1998) não se limita apenas ao seu papel tradicional de planejamento, orientação e controle; ela também se destaca como uma ferramenta de diagnóstico crucial, e conforme a empresa progride através dos estágios de maturidade, é fundamental aprimorar a abordagem de medição de desempenho. Esse monitoramento de desempenho é uma das bases do Projeto ALI Produtividade, que apresenta um cálculo comparativo de produtividade e um radar de inovação, onde alguns parâmetros de maturidade de gestão mostrarão a evolução do empresário após as ações implantadas.

Pace (2003) explica que os indicadores de desempenho, quando adotados com uma abordagem ampla de mensuração, oferecem uma valiosa ferramenta para dar vida à visão e estratégia da organização, já que sua aplicação não apenas traduz esses elementos, mas também atua como um meio eficaz de comunicar os objetivos estratégicos a todos os níveis da empresa. Esta ideia é complementada por Martins (1998), que ressalta a importância do conhecimento de todos os colaboradores na interpretação dos índices dos indicadores de desempenho, pois isso assegura que cada membro da equipe compreenda os significados dos resultados alcançados e esteja habilitado a tomar ações pertinentes com base nesse entendimento.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é definido por Elias (2016) como uma formulação clara de objetivos e a elaboração de programas direcionados à definição de metas específicas, visando ao seu alcance bem-sucedido, e proporcionando um roteiro estruturado para a organização, enquanto guia suas ações em direção ao êxito desejado. Essa visão é complementada por Fischmann (1999), quando expõe que a implementação de um planejamento estratégico se fundamenta na premissa de ter à disposição uma rede de informações confiáveis e contínuas, e que a definição de um indicador quantificável e mensurável pode, por sua vez, demandar a prévia sistematização de dados, envolvendo a determinação de métodos para coleta e processamento ao longo do período considerado.

Sobre a importância do planejamento estratégico, Trindade (2013) reforça que ele desempenha um papel fundamental ao proporcionar à empresa uma abordagem organizada e previsível em suas operações, resultando em economia de recursos que, de outra forma, poderiam ser desperdiçados em despesas supérfluas; além disso, possibilita o estabelecimento de prioridades claras e elaboração de planos de contingência que protegem contra surpresas indesejadas, uma vez que o cenário dos mercados é inerentemente dinâmico.

Fischmann (1999) expõe também que o planejamento estratégico tem o propósito de fornecer ferramentas que habilitem a resolução contínua de problemas, a readequação de procedimentos, a identificação ágil de questões emergentes e, quando necessário, a redefinição dos processos envolvidos, seja no âmbito do planejamento ou do controle organizacional.

Programa ALI

Seguindo as diretrizes do Manual de Oslo (2005), referência internacional na padronização de conceitos e metodologias para medição de inovação, o Sebrae compreende que a inovação abrange a criação de novos produtos, mudanças em processos produtivos, e também a inclusão de novas características ou funcionalidades capazes de proporcionar ganhos efetivos de qualidade ou aumento de produtividade. Para que essas melhorias sejam implantadas nas MPes, proporcionando uma maior competitividade de mercado, o SEBRAE estruturou o Programa Agentes Locais de Inovação, em vigência desde 2008 com o objetivo de reduzir os custos de operação e/ou aumentar o faturamento através da experimentação de ferramentas ágeis e do compartilhamento de experiências entre os empresários (SEBRAE, 2022).

A atuação do projeto se dá em ciclos de até seis meses, em que um agente de inovação age em campo, auxiliando de forma individual e personalizada no mapeamento dos problemas, identificação dos pontos de melhoria da organização, implantando ferramentas de análise e mensuração como o Radar de Inovação, Plano de Implementação (5W2H) e Cálculo de Produtividade. A atuação é multissetorial, trabalhando na solução de problemas relacionados aos controles gerenciais, gestão das operações, marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG - Ambiental, Social e Governança.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa de natureza aplicada é classificada como quantitativa e qualitativa, cuja abordagem é exploratória e descritiva (Gerhardt; Silveira, 2009). Tendo como objetivo explorar e descrever sobre a importância da implantação de indicadores financeiros e qual a influência desta inovação na definição do planejamento estratégico das empresas.

O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa de campo, tendo como unidades de análise as MPEs da região de Ribeirão Preto atuantes, em 2022 e 2023, no Programa Agentes Locais de Inovação do SEBRAE. A escolha das empresas se deu por conveniência do pesquisador (Martins; Theóphilo, 2009), optando-se por aquelas contrastantes e complementares, a partir da classificação das empresas pelo segmento do comércio, indústria e serviços e pelo porte, onde, de acordo com o BNDES (2019) são classificadas como Microempresas (ME), aquelas com faturamento anual até 360 mil; e Empresas de Pequeno Porte (EPP) entre 360 mil e 4,8 milhões de reais.

A pesquisa de campo foi estruturada tendo como base a metodologia de atendimentos do Projeto Agentes Locais de Inovação do SEBRAE, que consiste em um acompanhamento de seis meses de duração, dividido em 8 encontros. Complementando a atuação do escritório estadual na captação de empresas, o agente é responsável pela sensibilização e contato com as organizações interessadas antes do início efetivo do projeto. Esta é a Etapa 0, e pode ser realizada através de palestras de apresentação ou contato direto com empresários, até que as vagas disponíveis para a região estejam preenchidas (SEBRAE, 2022).

A Etapa 1, realizada de forma individual com as empresas participantes, tem como objetivo a interação do Agente Local de Inovação e a empresa interessada, reunindo gestores e sua equipe para um melhor entrosamento. Este encontro visa buscar a adesão da empresa ao projeto, analisar a maturidade da empresa com a aplicação do Radar de Inovação e realizar a devolutiva, a fim de pontuar possíveis pontos de melhoria

e atuação (SEBRAE, 2022). O Radar de Inovação é composto por 24 questões que abordam temas como Controles gerenciais, Gestão das Operações, Gestão de Marketing, Práticas de Inovação, Transformação Digital e ESG - Ambiental, Social e Governança. Juntamente ao empresário, o Agente Local de Inovação faz o preenchimento das questões considerando a realidade atual da empresa, e ao final do questionário é gerado um gráfico em formato de teia, utilizado na devolutiva da avaliação. Este gráfico servirá como um comparativo de evolução, já que após o acompanhamento de 6 meses é feita uma nova avaliação com as mesmas questões para que seja possível analisar em quais pontos da gestão a empresa conseguiu evoluir após o projeto.

O segundo encontro também é realizado de forma individual, e norteará os próximos passos do acompanhamento. A Etapa 2 consiste no mapeamento dos principais pontos de melhoria da empresa, analisando de que forma estes problemas impactam no faturamento e nos custos de operação. O objetivo é identificar qual o problema de maior impacto, analisando evidências, causas e ações já realizadas para tentar amenizá-lo. Em seguida, o são apresentadas ideias de solução para o problema priorizado e é criado o primeiro plano de ação, para nortear as atividades dos participantes até o próximo encontro.

Além dos acompanhamentos individuais, o Projeto também conta com encontros coletivos de capacitação, como é o caso das etapas 3 e 4. A etapa 3, que pode ser realizada de forma presencial ou remota, busca sensibilizar os empresários participantes a respeito dos conceitos de produtividade, indicadores de desempenho e dos dados necessários para a mensuração do indicador que será monitorado no projeto. Este encontro é um ponto importante para o esclarecimento de dúvidas, troca de experiências entre os empresários e orientações para o início do monitoramento de dados.

Em sequência, o Encontro 4 ocorre no formato de oficina coletiva, visando a interação entre grupos de empresários e a orientação sobre o processo de desenvolvimento do protótipo da solução (SEBRAE, 2022). Este tema será abordado individualmente no Encontro 5, onde o empresário definirá qual ideia de solução será testada. A prototipagem é realizada no projeto com o objetivo de validar uma das soluções apresentadas, aplicando-a de forma simplificada na empresa para avaliar seus resultados. O empresário analisará o resultado do teste de solução no Encontro 6, identificando oportunidades de correções e adaptações para que, ao ser implantada de forma definitiva através da ferramenta 5W2H, a solução tenha o maior índice possível de efetividade. Após a implantação da solução já com as adaptações necessárias, será

monitorado no Encontro 7 os principais pontos positivos e possíveis dificuldades encontradas pelo empresário, e junto ao ALI é criado um último plano de ação.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Para a elaboração deste estudo, foram selecionadas 13 empresas participantes do Projeto ALI Produtividade, nos ciclos 1 e 2, que aconteceram de agosto a dezembro de 2022 e de janeiro a junho de 2023, respectivamente. A amostra abrange comércios, indústrias e prestadores de serviços da região de Ribeirão Preto. Para a análise, foram considerados os indicadores iniciais e finais de produtividade, assim como a dimensão do Radar de Inovação que compreende os Controles Gerenciais.

O Radar de Inovação é uma ferramenta que consiste em um questionário com um total de 24 questões, desenvolvida pelo SEBRAE (2022) com o intuito de analisar o nível de maturidade dos empreendimentos. As questões abordam temas em 6 dimensões: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG – Ambiental, Social e Governança. A avaliação ocorre no primeiro encontro, e é refeita após a conclusão do ciclo para que o empresário tenha um comparativo de evolução em sua gestão após as ações implantadas durante o projeto. Para mensurar a dimensão Controles Gerenciais, são feitas ao gestor as seguintes perguntas:

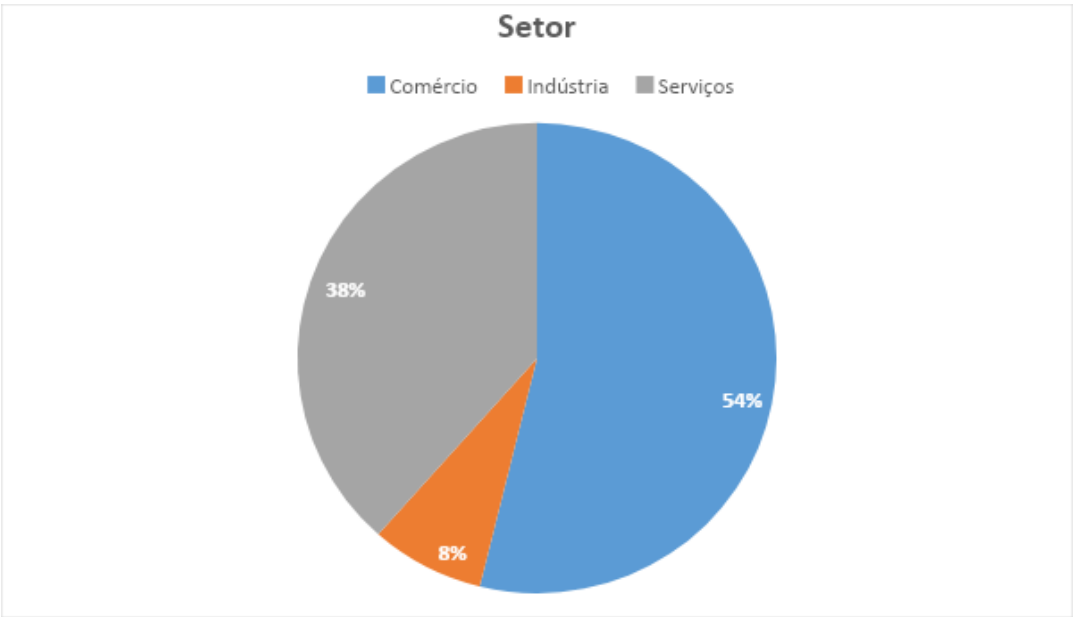
1. Sua empresa monitora os resultados através de indicadores de desempenho?
2. Quais são as pessoas que têm conhecimento desses indicadores?
3. Os indicadores possuem metas definidas?
4. Você possui os dados de faturamento e custos mensal da sua empresa?

Assim como o Radar de Inovação, são considerados os indicadores iniciais e finais de produtividade, sendo a primeira coleta realizada durante o ciclo, no Encontro 5, e a coleta final realizada 3 meses após a finalização do acompanhamento. O cálculo considera o faturamento bruto das empresas monitoradas, os custos variáveis e o número de pessoas ocupadas na empresa durante o mês de referência.

Ao longo dos seis meses de acompanhamento em cada ciclo, foram realizadas reuniões presenciais e remotas com as empresas, elaborando planos de ações e um protótipo de solução que auxiliassem na melhoria da produtividade da empresa.

O gráfico a seguir mostra a representatividade de cada setor – indústria, comércio e serviços – das empresas que foram estudadas.

Gráfico 1 - Relação de setores a que pertencem as empresas estudadas.



Fonte: A autora (2024).

Radar de Inovação

Para a contribuição da melhoria dos Controles Gerenciais (dimensão estudada do Radar de Inovação), as empresas trabalharam em seus planos de ações algumas atividades que influenciaram nesta dimensão o radar, como iniciar a rotina de controles financeiros, definição de metas de faturamento e implantação de indicadores, de acordo com a necessidade de cada organização. Essas ações vieram, em grande parte, acompanhadas de capacitações para que os empresários pudessem implantá-las, como palestras de fluxo de caixa e formação de preço, e consultorias financeiras oferecidas pelo Sebrae. O quadro abaixo mostra a evolução da dimensão Controles Gerenciais do Radar ALI nas empresas estudadas, com dados da medição inicial e medição final.

Quadro 1 – Indicadores do Radar ALI – Medição inicial e medição final

	Controles Gerenciais (Inicial)	Controles Gerenciais (Final)
Empresa 1	2	4
Empresa 2	2	4
Empresa 3	2	4
Empresa 4	3	4

Empresa 5	3	4
Empresa 6	2	4
Empresa 7	3	4
Empresa 8	1	2
Empresa 9	1	3
Empresa 10	2	3
Empresa 11	3	4
Empresa 12	1	4
Empresa 13	1	3

Fonte: A autora (2024).

Os controles financeiros foram implementados de maneiras diversas, dependendo do nível de facilidade de cada empresário com as ferramentas. A empresa 8 trabalhou o monitoramento de fluxo de caixa através de um acompanhamento manual, em uma tabela mensal desenhada pelo próprio empresário. As empresas 2, 4, 9 e 13 iniciaram os lançamentos através da planilha de Fluxo de Caixa elaborada pelo Sebrae, com controle diário de entradas e saídas, e indicadores fornecidos pela própria ferramenta, como resumo sintético e analítico e saldo atualizado de caixa.

Outro indicador trabalhado pelas empresas foi o teto de compras, que calcula o valor que deve ser gasto com fornecedores para que as compras sejam apenas de reposição do estoque. Esse cálculo auxilia na redução de custos da empresa, fazendo com que as compras sejam focadas em produtos de maior giro e que não haja retenção de lucros, o que poderia prejudicar o caixa da empresa. O teto de compras é uma ferramenta importante para o planejamento estratégico, especialmente se implantado juntamente com a curva ABC, que categoriza os estoques de acordo com a importância de cada item. Estes dados foram utilizados pelas empresas 3 e 12 para a definição de um planejamento de compras priorizando itens de maior giro na empresa.

Em um caso mais específico, a empresa 1 criou, com o auxílio de consultoria financeira do Sebrae, um planejamento para monitorar a capacidade da empresa de financiar sua própria operação no segundo semestre, de acordo com a projeção de entradas e saídas para o ano de 2023. Foi elaborada uma planilha para lançamento de dados, com definição do ponto de equilíbrio da empresa e provisionamento de custos variáveis. Para a definição de um planejamento, foi feito um comparativo entre os indicadores de 2022 e 2023, para avaliar a variação e obter mais segurança no direcionamento das ações.

A precificação também foi um tema bastante trabalhado e que influenciou diretamente na performance das empresas no Radar de Inovação, já que envolve o monitoramento de custos variáveis e demais indicadores, como rateio de custos fixos, valor hora/homem, apontamentos de produção, lucro desejado e margem para negociação. As empresas 6, 7, 10 e 13 reavaliaram os parâmetros utilizados em sua formação de preço, aprimorando o cálculo para que pudessem se manter competitivas em relação ao mercado.

Essas ações contribuíram para o aumento da maturidade dos controles gerenciais em todas as empresas analisadas, com a implementação de monitoramento de indicadores e definição de metas, além do controle financeiro de entradas e saídas mais detalhado, obtendo dados confiáveis.

Produtividade

Em relação à produtividade, 10 das 13 empresas selecionadas para este estudo apresentaram aumento no indicador, como mostra a tabela a seguir. Isso pode ser explicado pela melhora na análise de resultados, redução de custos através do monitoramento de dados, controle e direcionamento de compras e precificação mais assertiva.

Quadro 2 – Indicadores de Produtividade – Medição inicial e medição final

	Produtividade (Inicial)	Produtividade (Final)	Variação da Produtividade (Em %)
Empresa 1	32.371,00	14.240,00	-56,01
Empresa 2	4.363,00	5.023,00	15,14
Empresa 3	11.638,00	18.757,00	61,18
Empresa 4	11.207,06	12.942,60	15,49
Empresa 5	14.351,32	22.099,93	53,99
Empresa 6	2.050,22	3.570,00	74,13
Empresa 7	59.344,64	15.362,18	-74,11
Empresa 8	2.549,00	5.989,00	134,97
Empresa 9	12.102,00	16.170,00	33,62
Empresa 10	13.950,91	38.302,4	174,55
Empresa 11	7.375,16	5.964,48	-19,13
Empresa 12	3.374,00	5.101,00	51,17
Empresa 13	5.382,90	7.754,00	44,05

Fonte: A autora (2024).

A facilitação da análise, proporcionada pelas melhorias implementadas nos controles gerenciais, contribuiu para que os dados pudessem ser utilizados de maneira mais estratégica pelas empresas, possibilitando o investimento dos lucros, negociação de prazos com fornecedores e redução de custos diretos através do planejamento de compras.

No entanto, apesar das inovações implementadas, a empresa 1 apresentou queda expressiva no valor final da produtividade. Isso pode ser explicado pela característica do negócio, já que no segundo semestre a empresa estava finalizando alguns trabalhos em andamento e entraria em um período de recesso, onde há uma diminuição da demanda de serviços.

A empresa 7 também apresentou queda da produtividade no mês da coleta final, por conta da forte sazonalidade do setor, que no momento da primeira medição estava no período da entressafra, pico da demanda de serviços.

A empresa 11 obteve uma produtividade per capita ligeiramente menor na medição final, já que o mês de setembro, utilizado como referência, é comumente um mês de queda no faturamento do comércio.

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi analisar de que forma o Projeto ALI Produtividade auxiliou no aumento de produtividade e melhoria de gestão das MPEs através de ações voltadas ao controle financeiro e planejamento estratégico. Tais ações influenciaram o desenvolvimento da dimensão Controles Gerenciais, avaliada através do Radar ALI, e impactaram positivamente na produtividade de 73% das empresas estudadas neste trabalho.

Para o diagnóstico e discussão dos resultados, foram selecionadas 13 empresas da região de Ribeirão Preto, participantes dos Ciclos 1 e 2 do Projeto ALI, que ocorreram no segundo semestre de 2022 e primeiro semestre de 2023, respectivamente.

Conforme apresentado anteriormente, o aprimoramento do controle financeiro e a utilização de indicadores na definição do planejamento estratégico da empresa auxiliaram no equilíbrio financeiro, gestão de estoque e análise de resultado das MPEs monitoradas. Isso traz maior autonomia e segurança na tomada de decisões da empresa, sendo possível fazer projeções e administrar os recursos com base em dados confiáveis.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se fazer um novo estudo sobre a influência da implantação dos indicadores financeiros em outras dimensões do Radar

ALI, como por exemplo a dimensão Gestão de Marketing e Práticas de Inovação. Há a oportunidade de avaliar se a obtenção de dados permitiu investimentos em outras áreas de impacto nas MPEs, e quais resultados foram obtidos com esse desenvolvimento.

Referências

- ELIAS, S. M.; RUIZ, T. R. (2016). **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. 2016. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Doctum de Administração da Serra, Serra, Espírito Santo, 2016.
- FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: um Sistema de Controle. RAM. **Revista De Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 10–25, 2000.
- FRANCISCO, J. R. S.; ASSIS, A. R.; AMARAL H. F.; BERTUCCI, L. A. Demonstração de Fluxo de Caixa - atividade operacional versus indicadores financeiros de liquidez: análise da gestão financeira. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 94–111, maio/ago. 2011.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. de O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 298–311, 1998.
- MONTEIRO, W. de A. Indicadores financeiros como expressão do planejamento estratégico. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 3, n. 2, 2000. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/138>.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.
- PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista De Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 37–65, 2003.
- SEBRAE. **Guia Metodológico – ALI Produtividade**. [S. l.]: Sebrae, 2022.
- TRINDADE, D. P.; CLARO, J. A. C. dos S.; TINOCO, J. E. P.; SEVERO, P. S. Uso de indicadores financeiros e não financeiros na tomada de decisões gerenciais. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, [S. l.], v. 3, n. 1, 2013.

Empreendedorismo feminino e política pública: desafios e oportunidades na região de Ribeirão Preto/SP¹

Marina Maia Barbosa^{*}
Camila do Nascimento Cultri^{**}

Introdução

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é a principal pesquisa sobre empreendedorismo no mundo, que apresenta a evolução do empreendedorismo em dezenas de países. No Brasil, completam-se 23 anos de realização da pesquisa, desde o ano 2000 apoiada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Em 2022, ela passa a ser conduzida pela Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (ANEGEPE), mantendo a parceria com o Sebrae.

A pesquisa traz dados da taxa de empreendedorismo total (TTE), que expressa a proporção da população envolvida em negócios, nas fases de criação ou manutenção. Essa taxa é composta por três outras: a *taxa de empreendedores nascentes* (proporção da população envolvida, nos últimos 12 meses, com empreendimentos em fase de criação ou já em operação e remunerando seus sócios ou empregados por, no máximo, 3 meses); a *taxa de empreendedores novos* (proporção da população que é ao mesmo tempo proprietária e administradora de algum negócio com, no mínimo, 3 meses e, no máximo, 3 anos e meio de operação). A combinação da taxa de empreendedores

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).

^{*} Farmacêutica e Bioquímica - UNESP ARARAQUARA. E-mail: marinabarbosa.alisp@gmail.com

^{**} Orientadora Científica e Tecnológica do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade (regionais ER Ribeirão Preto e Araraquara - SP). 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

nascentes e novos resulta na taxa de empreendedores iniciais (TEA), muito importante para análises agregadas das primeiras fases do empreendedorismo; e *empreendedores estabelecidos* (EBO) proporção da população envolvida em negócios com mais de 3 anos e meio de existência.

A versão mais recente da pesquisa (2021/2022) relata que as mulheres já são maioria entre os empreendedores nascentes (54,6%) e empreendedores novos (56,8%). Enquanto são minoria nas taxas de empreendedores estabelecidos (33,7%). Estes dados são relacionados à distribuição de empreendedores dentro da classificação de nascentes, novos e estabelecidos no Brasil em 2022.

Segundo a pesquisa, essa diferença entre as taxas se dá porque as mulheres, ao longo da evolução histórica, tiveram uma entrada mais tardia no empreendedorismo. Além disso, é uma realidade tradicional que as mulheres frequentemente encontram obstáculos adicionais para se manterem ativas no âmbito empreendedor. Ao longo da história, também é observado que, em geral, desde a concepção da ideia até a efetiva criação e estabilização do empreendimento, há uma proporção maior de mulheres que se perdem nesse processo.

Este trabalho visa investigar quais são os principais problemas enfrentados pelas mulheres empreendedoras nas micro e pequenas empresas (MPEs) da cidade de Ribeirão Preto e região (estado de São Paulo). Os dados analisados são resultado de uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva usando como método de estudo casos múltiplos de empresas atendidas pelo Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade dentro dos meses de setembro de 2022 a abril de 2023 pelos agentes locais de inovação do escritório regional de Ribeirão Preto. Os problemas apresentados foram definidos após diagnóstico inicial dessas empresas (Radar de Inovação) aplicado pela metodologia do programa ALI, que analisa seis grandes áreas de uma empresa: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG – ambiental, social e governança.

Empreendedorismo e empreendedorismo feminino

Durante a primeira e segunda guerras mundiais as mulheres tornavam-se as chefes de família (com os homens indo a combate). Elas se tornaram responsáveis tendo que assumir o encargo de prover o sustento de seus filhos e, também, atender o aumento da demanda do setor fabril que surgiu no período (Nogueira, 2020). Ainda assim, com uma jornada de trabalho grande e um salário inferior ao do homem (Prosbt, 2003).

Foi nos anos 70 que, no Brasil, a mulher ingressou de maneira mais precisa no mercado de trabalho, surgindo por fim os movimentos sindicais e feministas no país (Amorim; Batista, 2012). Em 1988, com a Constituição Federal elas tiveram seus direitos garantidos. Segundo o Art. 5º da Constituição Federal de 1988: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza [...]” e em seu Inciso I: “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (Brasil, 1988).

“Dentre as transformações sociais mais significativas na realidade brasileira, nestas últimas décadas, pode-se destacar a conquista dos direitos das mulheres, os avanços nas questões de gênero e a emancipação feminina” (Schmitt, 2016, p. 1). Machado *et al.* (2003) ressalta diversas motivações que levam a mulher a empreender, como o desejo de realização, independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, necessidade de sobrevivência ou uma maneira de conciliar trabalho e família.

Para Boscarin, Grzybovski e Migott (2001), na administração desempenhada por mulheres as pessoas são tratadas como portadoras de valores e necessidades individuais, onde os horários de trabalho são mais flexíveis e o aprimoramento educacional é incentivado. Para Robbins (2000) as mulheres incentivam a participação ativa, a partilha tanto do poder quanto da informação e buscam elevar a autoconfiança de seus seguidores. Optam por liderar através da inclusão, utilizando seu carisma, experiência, redes de contatos e habilidades interpessoais para influenciar os demais. Por outro lado, os homens costumam adotar predominantemente um estilo de liderança mais direto e controlador, apoiando-se na autoridade formal de seus cargos como principal fonte de influência.

A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminui quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. Ao que parece, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático (Robbins, 2000, p. 413).

As mulheres ainda enfrentam algumas dificuldades relacionadas ao empreendedorismo. Um desses conflitos que se destaca é em relação ao trabalho-família. “Várias são as dificuldades apresentadas pelas mulheres empreendedoras, entre elas está a necessidade de desempenhar múltiplos papéis” (Barbosa *et al.*, 2011, p. 12).

Segundo Teixeira e Bomfim (2016), as mulheres negligenciam-se para dar assistência afetiva aos familiares, estando assim, condicionada à “sobra de tempo”. Seja pela discriminação de gênero ou até mesmo pela cultura de que mulheres são “executoras de tarefas delegadas”, elas não são vistas como gerenciadoras e planejadoras de negócios. Conforme ressalta Fernandes e Duarte (2019), as mulheres ainda assim garantem seu espaço no mercado empreendedor, enfrentando todas essas barreiras e preconceitos.

Entre as questões que lhes consomem, a lista é ampla e variada. A desigualdade salarial de mulheres no mercado de trabalho é um problema estrutural que perpetua a discriminação de gênero e limita as oportunidades das mulheres. A falta de suporte e/ou rede de apoio, que pode tornar mais difícil enfrentar os desafios da vida. Dentre esta lista destacamos alguns pontos que carecem atenção e que podem ser modificados através de Programas e Políticas Públicas para promoção de mulheres empreendedoras: cuidados com crianças e idosos, ausência de preconceitos e estereótipos e representatividade das mulheres na liderança de empresas, na política e em outros espaços de poder entre outros:

- Cuidados com crianças e idosos são uma importante questão para as mulheres terem tempo para empreender, pois podem consumir muito tempo e energia;
- Políticas públicas e programas de fomento podem ajudar a proporcionar mais tempo para as elas cuidarem da própria saúde e se preocuparem menos com os outros;
- A ausência de preconceitos e estereótipos é fundamental para que as mulheres possam alcançar seu pleno potencial e ter acesso a oportunidades iguais. Por isso, “educação desempenha um papel central, transformador e empoderador na promoção dos valores dos direitos humanos” e é reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como política internacional para países em desenvolvimento (Alves; Nogueira, 2022, p. 03);

A representatividade das mulheres na liderança de empresas, na política e em outros espaços de poder econômico é fator importante. Sua falta limita as oportunidades das mulheres de terem acesso a melhores salários, cargos de liderança e oportunidades de crescimento profissional. No âmbito social, essa falta pode perpetuar a desigualdade de gênero e a violência contra as mulheres. Além disso, elas podem se sentirem invisibilizadas e acreditarem que seus problemas não são relevantes levando a causar problemas de autoestima, depressão e ansiedade.

Neste sentido nas próximas alíneas apresentar-se-á o Programa Brasil Mais Produtivo - Ali Produtividade que é um programa nacional 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.

Programa Brasil Mais Produtivo - ALI Produtividade

Ferramentas de inovação: Radar de Inovação e Indicadores de Desempenho

Na prática, o Programa Brasil Mais Produtivo - Ali Produtividade tem por objetivo incentivar a inovação e melhorar a produtividade das empresas. O programa existe há mais de uma década e foi projetado para acompanhamento às empresas durante 6 meses consecutivos, com encontros presenciais e coletivos, sem custo para as empresas. Após 3 meses de finalização do Programa ocorre nova visita para mensuração da inovação após implantadas e monitoradas as ações previstas para cada empresa. Todo atendimento é personalizado e apresenta características de apoio adequadas às questões geográficas e segmentais.

O radar da inovação é uma ferramenta aplicada com as MPEs participantes do Programa Brasil Mais ALI Produtividade no primeiro e no nono encontro da jornada. O objetivo é avaliar o grau de maturidade da empresa, como sendo “antes” e “depois” no quesito inovação de acordo com seis dimensões: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG - ambiental, social e governança. Cada dimensão é subdividida em 4 perguntas base, que são analisadas e classificadas em 5 níveis de acordo com a maturidade da empresa em cada item (SEBRAE, 2022).

Faz parte da gestão estratégica de algumas empresas ter sistemas de gestão que avaliem a eficácia e eficiência dos seus processos, produtos e estruturas organizacionais (Neely *et al.*, 1995; Hronec, 2001). Para Sink e Tuttle (1993), o desempenho organizacional ocorre por meio de um conjunto interrelacionado de dimensões como eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, lucratividade e inovação. Assim, os indicadores de desempenho são sinais vitais da empresa e qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo atingem suas metas (Hronec, 2001).

Em um mercado competitivo, a necessidade do controle de indicadores passa a não ser mais uma exclusividade das grandes organizações e se mostra fundamental para as MPEs (Freitas, 2016). Porém, estudos realizados no Brasil sugerem que essa visão de

gestão de negócios dificilmente é implementada nessas empresas (Suzigan, 2001; Cassiolato; Lastres 2003; Puga, 2003; Verschoore, 2004; Amato Neto, 2005; SEBRAE, 2005). A ausência de práticas de gestão, a falta de qualificação da equipe e a infraestrutura enxuta das MPes limitam o uso de sistemas de mensuração de desempenho que apresentem medidas não financeiras (Freitas, 2016).

Nesse sentido, emerge a necessidade de mais estudos a respeito de sistemas de mensuração de desempenho nas MPes (Garengo *et al.*, 2005), dado que as pesquisas, nesse campo, foram realizadas com mais frequência em grandes empresas. Pesquisadores como Hudson, Smart e Bourne (2001) defendem que os modelos propostos não seriam, necessariamente, compatíveis com as práticas de gestão de desempenho nas pequenas empresas. Em particular, as diferenças encontram-se nas dimensões organizacionais que devem ser consideradas e do tipo de indicador de desempenho selecionado.

No Programa Brasil Mais ALI Produtividade o indicador usado é a produtividade, que é calculado subtraindo os custos variáveis do faturamento bruto, dividindo o resultado pelo número de pessoas ocupadas dentro do mês de referência do cálculo (SEBRAE, 2022). Essa métrica reflete a quantidade de riqueza gerada pela organização em relação às operações internas. Entretanto, esta relação não reflete somente a eficiência com a qual a mão de obra produz os resultados, mas também, outros fatores como investimento de capital, a relação entre a gestão e a operação, atitudes dos trabalhadores, efeitos dos preços e demanda dos produtos.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é classificada como qualitativa e foi abordada pelo método de estudo de casos múltiplos (Yin, 2015; Gil, 2019). Com o propósito de investigar quais os principais problemas apresentados pelas lideranças femininas das MPes atendidas pelo Programa Brasil Mais ALI Produtividade na região de Ribeirão Preto, entre os meses de setembro de 2022 a abril de 2023. Este estudo seguiu o seguinte percurso: a) elaboração da questão de pesquisa e objetivos; b) definição do referencial teórico; c) seleção das unidades de análise; d) criação dos instrumentos de coleta; e) coleta de dados; f) análise e discussão dos resultados; e g) conclusão do artigo, composto ainda por limitações.

Inclui-se as notas de campo e observações diretas como instrumentos dessa pesquisa que se ancorou no referencial teórico e coletas de dados, que ocorreram de forma remota e presencial, o que também possibilitou a observação direta do pesquisador (Gil, 2019). A escolha de cinco casos se deu por conveniência (Martins; Theóphilo, 2009), optando-se pela seleção daqueles alinhados com o objetivo da

pesquisa. Ou seja, empresas que tivessem mulheres na gestão. Considerando válidas empresas que participaram até o final (encontro 9) do Programa e, portanto, responderam o Radar de Inovação Final e demonstraram o percentual de produtividade no período.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Para o levantamento do perfil dos casos selecionados para este artigo foi considerada a cidade, setor e cadeia produtiva conforme consta na Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos casos estudados

Parâmetros	Cidade	Setor	Cadeia produtiva
CASO 1	Altinópolis	Serviço	Educação
CASO 2	Monte Alto	Comércio	Casa/Construção
CASO 3	Sertãozinho	Serviço	Serviços/Outros
CASO 4	Jaboticabal	Comércio	Casa/Construção
CASO 5	Ribeirão Preto	Indústria	Automóveis e meios de transporte

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

No caso 1, o problema priorizado no programa foi a falta de conhecimento sobre seu público-alvo. A escola de idiomas fica localizada em Altinópolis, uma cidade de 16.818 habitantes (IBGE, 2023) e a empresária presumia que o público teria pouco interesse e não buscava por produtos e serviços que sua escola de idiomas poderia oferecer. A empresa não tinha clareza de quem seriam seus potenciais clientes. Dentro do Programa ALI, a empresária foi orientada a aplicar uma pesquisa de mercado com a população da cidade para coletar o máximo de informações sobre perfil, interesses, e acima de tudo fidelizar os pais e alunos que já estavam utilizando seus serviços. Ferramenta que deu muito certo para o que ela estava precisando resolver.

No caso 2, trata-se de uma empresa de comércio localizada na cidade de Monte Alto. A empresária relatou dificuldades em organizar e planejar as finanças da empresa e dentro do Programa ALI teve acesso a capacitação na área e modelos de ferramentas

de controle financeiro como o fluxo de caixa. Para esta empresária foi uma oportunidade de aprender sobre finanças.

No caso 3, uma empresa de serviços localizada em Sertãozinho. A empresária precisava trabalhar estratégias de divulgação para aumentar a base de clientes e dentro do Programa organizou contato com empresas e condomínios para atingir esse público e garantir uma maior frequência de serviços prestados. A solução encontrada junto ao Programa foi essencial para garantir a sobrevivência da empresa no mercado.

No caso 4, uma empresa de comércio localizada em Jaboticabal. A empresária não tinha ferramentas de registro de dados (planilhas e sistemas) o que impossibilitava as análises e controle dos indicadores chave para a empresa. Dentro do Programa implantou um sistema de gestão onde poderia registrar e centralizar os controles financeiros, operacionais e até de qualidade como recorrência do cliente.

No caso 5 a empresa estudada foi uma indústria de Ribeirão Preto, que utilizava uma plataforma para prospecção de orçamentos, porém esta estratégia foi analisada e estava com uma taxa de conversão muito baixa. Durante o Programa ALI novas estratégias foram implantadas como visitas presenciais, levantamento das oficinas da região para que a prospecção de clientes e o fechamento de pedidos fosse mais assertivo.

Ao abrir um pouco a visão sobre as dificuldades das empresárias durante a participação no Programa pudemos comprovar como a relação de tempo entre família-trabalho estão presentes, já que as empresárias muitas vezes estavam afastadas da empresa por precisar cuidar de questões de saúde familiares, ou mesmo não tinham tempo para desenvolver alguma ação proposta. Muitas delas já executam muitas tarefas relacionadas a empresa, a casa e aos cuidados com a família no geral.

A evolução da maturidade das empresas analisadas durante o Programa Brasil Mais foi avaliada com a comparação da média apresentada pelo radar de inovação inicial aplicado na empresa (com a análise das 6 dimensões apresentadas no item 2.1.2 deste artigo) e a média do radar de inovação final conforme a Figura 1 a seguir.

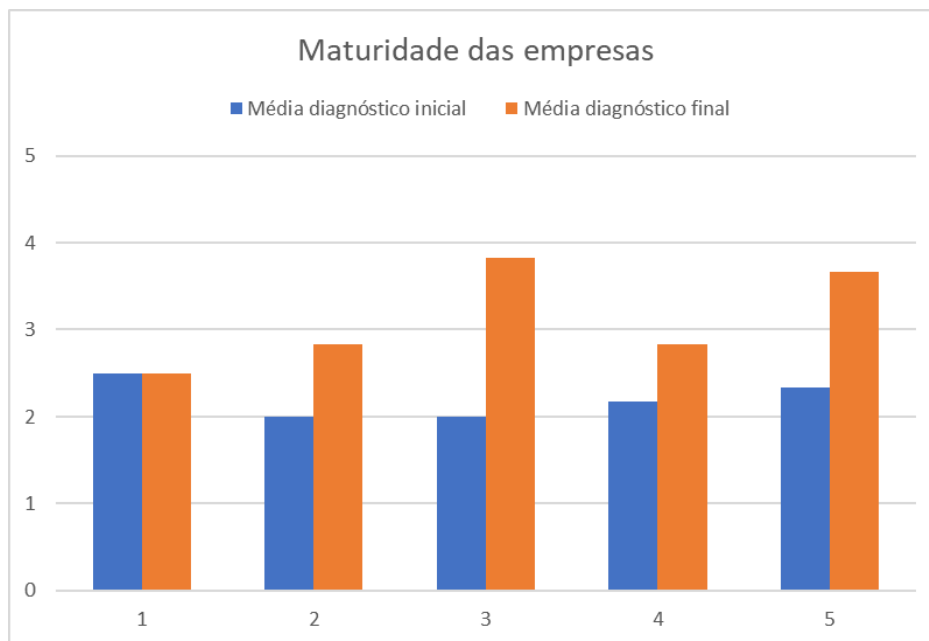


Figura 1 – Evolução da maturidade das empresas durante a participação no Programa Brasil Mais ALI Produtividade (eixo vertical Maturidade, eixo horizontal Empresas)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

De forma geral as empresas analisadas conseguiram ter evolução em sua maturidade dentro do Brasil Mais ALI Produtividade apesar das dificuldades observadas. Entre as principais dificuldades apresentadas pelas empresárias, segundo a observação dos Agentes Locais de Inovação (ALI) durante a participação delas no Programa foram:

1. problemas de saúde com os filhos ou outros familiares;
2. problemas de conciliação de tempo entre as atividades empresariais e domésticas;
3. falta de suporte e apoio de outros colaboradores dentro da empresa para melhor divisão das tarefas (empresárias com equipe reduzida e, portanto, sobrecarga de funções);
4. problemas de saúde próprios (não há quem as substitua para que elas possam se tratar e suas atividades empresariais continuarem a serem realizadas);
5. envolvimento operacional das gestoras (assim falta tempo para execução da visão mais estratégica para desenvolvimento da empresa).

Considerações finais

A investigação a respeito do empreendedorismo feminino em Micro e Pequenas Empresas (MPes) dentro do contexto do Programa Brasil Mais ALI proporcionou uma visão abrangente das lideranças femininas, revelando tanto conquistas significativas quanto desafios persistentes. O fato de o Programa em questão ser subsidiado pelo SEBRAE e pelo Ministério da Economia, fez com que não tivesse custo para as empresárias. Isto sem dúvidas permitiu que as mulheres conseguissem melhor desempenho, uma vez que se tivessem que pagar (muitas confessam) que desistiriam. Neste sentido, reforça-se que políticas de promoção do empreendedorismo impactam inclusive o empreendedorismo feminino, portanto, são instrumentos importantes para a redução da desigualdade de gênero e para o desenvolvimento econômico do Brasil.

O empreendedorismo feminino, moldado por diferentes motivações ao longo do tempo, é resultado de aspirações de realização pessoal, independência, percepção de oportunidades de mercado e a necessidade de conciliação entre trabalho e família. No entanto, a jornada empreendedora das mulheres é marcada por dificuldades, e uma das questões preeminentes identificadas é a necessidade de desempenhar múltiplos papéis. A sobrecarga de responsabilidades, seja pela cultura que subestima o papel da mulher como gestora ou pela ausência de reconhecimento pleno, torna-se evidente e desafia a equidade no mundo dos negócios.

Por isso, o diferencial desse estudo é revelado ao apresentar as cinco empresas lideradas por mulheres que durante todo o Programa, tiveram apoio direto de um Agente Local de Inovação e indireto de um Orientador Científico e Tecnológico, que junto ao Gestor Regional do Sebrae, foram responsáveis pela busca e oferecimento de oportunidades de crescimento empresarial. A amostra traz mulheres que conseguiram superar os desafios que enfrentam diariamente para empreender, como a falta de acesso ao capital, à educação e à mentoria e ainda assim, conseguiram aumentar a produtividade dos negócios.

A aplicação do Radar de Inovação, uma ferramenta crucial no Programa Brasil Mais ALI Produtividade, revelou avanços notáveis nas dimensões de inovação nas MPes lideradas por mulheres. A análise comparativa entre os resultados iniciais e finais demonstrou uma evolução positiva, refletindo a adaptabilidade e aprimoramento nas práticas de gestão e operacionais dessas empresas. Esse progresso é digno de nota, pois sugere a eficácia das intervenções propostas pelo programa na promoção da maturidade empresarial.

No entanto, apesar das conquistas, é essencial destacar os desafios enfrentados pelas empresárias. Conforme apontou o estudo da GEM 2021-2022, é uma realidade tradicional que as mulheres frequentemente encontram obstáculos adicionais para se manterem ativas no âmbito empreendedor. Entre as principais dificuldades, destacam-se questões relacionadas à saúde familiar, conciliação de tempo entre atividades profissionais e domésticas, falta de suporte interno nas empresas e o envolvimento excessivo das gestoras em tarefas operacionais. Essas barreiras destacam a importância de considerar não apenas aspectos financeiros e técnicos, mas também as dimensões humanas e sociais no desenvolvimento de políticas de apoio ao empreendedorismo feminino.

Nesse sentido, programas de fomento ao empreendedorismo devem incorporar estratégias específicas para oferecer suporte integral às mulheres empreendedoras. Além de estimular o desenvolvimento dos negócios, é crucial criar um ambiente que reconheça e enderece as complexidades enfrentadas pelas mulheres que desempenham papéis duplos na sociedade, buscando assim alcançar não apenas a prosperidade econômica, mas também a igualdade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Este estudo destacou a necessidade contínua de esforços conjuntos para criar um ambiente empresarial mais inclusivo e equitativo, promovendo o sucesso sustentável das lideranças femininas. Dentre essas políticas destacamos a importância da promoção de mulheres empreendedoras a redes de contatos e mentoras (mulheres que possam compartilhar experiências com outras mulheres) que possam ajudá-las a impulsionar seus negócios, bem como convites para participação em eventos e conferências para fortalecer contratos e parcerias, assim como redução de burocracias para obtenção de empréstimos e investimentos.

Nesta jornada do Programa Brasil Mais Produtivo - Ali Produtividade, percebemos que as mulheres enfrentam muitos desafios, mas também podem encontrar exemplos inspiradores e estratégias para superar as barreiras de gênero. O empreendedorismo feminino é um movimento de empoderamento, que está em ascensão. Inclusive se faz presente no interior do estado de São Paulo, como nas cidades de Ribeirão Preto, Monte Alto, Altinópolis, Sertãozinho e Jaboticabal. São movimentos onde mulheres assumem papéis de liderança e investem em negócios próprios, buscando independência, inovação e igualdade de gênero no mundo corporativo.

Referências

- ALVES, A. L. S.; NOGUEIRA, M. L. V. Recomendação Geral nº 36 (2017) sobre o direito de meninas e mulheres à educação: Comitê para a Eliminação da Discriminação contra as Mulheres (CEDAW). **Revista Direito e Feminismos**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 1-28, 2022. Disponível em: <https://revista.ibadfem.com.br/revista/article/view/16>. Acesso em: 28 nov. 2023.
- AMATO NETO, J. **Redes entre Organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.
- AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. **Núcleo de Pesquisa da Finan**, v. 3, n. 3, 2012.
- BOSCARIN, M. C.; GRZYBOVSKI, D.; MIGOTT, A. M. B. A liderança feminina na administração empresarial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 32-41, 2001.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M. et al. (Ed.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GARENGO, P. et al. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v. 17, n.1, p.25-47, 2005.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.
- HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. Makron books, 1994.
- HUDSON, M, et al. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21. n. 8, p. 1096-115, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**: síntese de indicadores 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf> Acesso em: 9 abril. 2024
- MACHADO, A. S. et al. Motivações de mulheres empreendedoras: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 25-42, 2003.
- NEELY, A. et al. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operation & Production Management**, Bradford, v. 15, n. 3, p. 140-152, 1995.
- PUGA, F. P. **Alternativas de Apoio a MPMEs Localizadas em Arranjos Produtivos Locais**: Textos para Discussão 99. Rio de Janeiro: BNDES, junho, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. [S. l.]: Pearson Education do Brasil, 2000.
- SCHMITT, N. G. **A influência da cultura patriarcal na produção de violências e na construção das desigualdades entre homens e mulheres**: um olhar dos profissionais que atuam na rede de proteção social no município de Araranguá/SC. Tese (Especialização UNIEDU) - Universidade do Sul de Santa Catarina-UNISUL, 2016.

SEBRAE. **Programa Brasil Mais ALI**: Manual do Participante. [S. l.]: Sebrae Nacional, 2022.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

SUZIGAN, W. Aglomerações industriais como focos de políticas. **Revista de Economia Política**, v. 21, n. 3, p. 27-39, jul-set. 2001.

TEIXEIRA, M. L.; BOMFIM, M. G. S. Desafios e oportunidades para mulheres empreendedoras no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Inovação**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 79-95, 2016.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

Potencializando MPes através da pesquisa de satisfação: uma abordagem inovadora¹

Sergio Theodoro Papa*

Camila do Nascimento Cultri**

Introdução

As micro e pequenas empresas (MPes) têm desempenhado um papel fundamental no crescimento econômico e na geração de empregos em economias globais (Dos Santos; Dos Santos; Oliveira, 2020). Entretanto, essas empresas muitas vezes enfrentam desafios significativos para se manterem competitivas em um ambiente de negócios em constante evolução. A inovação, especialmente no âmbito do *marketing*, emerge como um fator crítico para diferenciar essas empresas, conquistar novos mercados e promover o crescimento sustentável (Pittenger et al., 2016). Nesse contexto, a combinação do Radar de Inovação e dos indicadores de desempenho do Serviço Brasileiro de Apoio às MPes Empresas (SEBRAE) se apresentam como uma abordagem poderosa para direcionar e avaliar as iniciativas inovadoras das MPes na dimensão de *marketing* (Alce; Muylder; Lima-Toivanen, 2016), dimensão essa analisada no presente artigo.

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 (EMBRAPPII).

* Bacharel em Economia (UEM, 2012), possui MBA em Gestão Estratégica em Vendas (FEARP-USP, 2016) e MBA em Empreendedorismo e Gestão (FEARP-USP, 2019). Vasta experiência em diversos setores, como investimentos, indústria, tecnologia, consultoria e gestão. Atualmente, desempenha a função de Agente Local de Inovação no Sebrae, oferecendo consultoria em inovação e gestão de projetos para MPes. E-mail: sergiothpapa@gmail.com

** Orientadora Científica e Tecnológica do Programa Brasil Mais – ALI Produtividade (regionais ER Ribeirão Preto e Araraquara - SP). 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

A capacidade de inovar tornou-se um imperativo estratégico para as MPEs que desejam sobreviver e prosperar em um cenário de mudanças rápidas (Dos Santos; Dos Santos; Oliveira, 2020). No entanto, a adoção da inovação muitas vezes enfrenta resistência devido a fatores como recursos limitados, falta de conhecimento sobre abordagens inovadoras e aversão ao risco (Dutra *et al.*, 2019). Ainda assim, as MPEs que conseguem superar essas barreiras e adotar a inovação estão bem-posicionadas para criar vantagens competitivas duradouras.

O conceito de inovação não se limita apenas a produtos e processos; ele se estende à própria forma como as empresas se envolvem com seus mercados e clientes. O *marketing*, como uma função central na interação com os clientes, desempenha um papel crucial nesse contexto (Kotler; Keller, 2012). Estratégias inovadoras de *marketing* podem envolver desde o uso de plataformas digitais até a criação de experiências memoráveis para os clientes, permitindo que as MPEs se destaquem em um ambiente competitivo (Hansen, 2019; Lemon; Verhoef, 2021).

Uma abordagem sistêmica para incorporar a inovação nas MPEs é o uso do “Radar de Inovação”. No modelo, proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), ele é composto por cinco dimensões interconectadas: exploração, estratégia, ambiente, organização e resultados. Já no modelo utilizado pelo SEBRAE com a mesma nomenclatura, cada dimensão oferece uma perspectiva única sobre a jornada da inovação, desde a exploração de novas oportunidades até a implementação e avaliação dos resultados. Ao aplicar o Radar de Inovação na dimensão de *marketing*, as MPEs podem sistematicamente desenvolver e aprimorar suas estratégias de *marketing* inovadoras, garantindo que elas estejam alinhadas com seus objetivos e contexto competitivo.

Adicionalmente, a pesquisa de satisfação do cliente, como uma ferramenta de inovação, pode desempenhar um papel fundamental na obtenção de *insights* valiosos para aprimorar os produtos, serviços e estratégias de *marketing* das MPEs. Através da coleta de *feedback* direto dos clientes, essas empresas podem identificar áreas de melhoria, entender as preferências do público-alvo e ajustar suas abordagens de acordo (Yang *et al.*, 2017). Dessa forma, a pesquisa de satisfação se torna um meio eficaz de guiar as iniciativas de inovação em direções que realmente atendam às necessidades dos clientes.

Este estudo resulta da reflexão sobre o papel da pesquisa de satisfação como fator motivador para aprimorar a inovação e a competitividade das MPEs. Com o intuito de contribuir para essa discussão, o presente artigo tem como objetivo abordar a seguinte indagação de pesquisa: de que maneira a pesquisa de satisfação exerce influência no desempenho das MPEs que operam no setor de serviços? Para atingir tal propósito, a

pesquisa tem como metas identificar os desafios e propostas oriundas da adoção da pesquisa de satisfação por parte das MPes, avaliar a trajetória dos indicadores de performance e analisar a dimensão da inovação no âmbito do *marketing* (no tocante a satisfação do cliente) e seu impacto no desempenho.

No decorrer deste artigo, explorar-se-á a relação entre inovação e *marketing* nas MPes em detalhes. Abordaremos como o Radar de Inovação proposto pelo Sebrae, quando aplicado à dimensão de *marketing* através da pesquisa de satisfação, por ser um prisma importante para impulsionar a competitividade dessas empresas. Além disso, discutir-se-ão os indicadores de desempenho do Programa Brasil Mais Produtivo – Ali Produtividade de Sebrae como ferramentas cruciais para avaliar o impacto das estratégias de *marketing* inovadoras em MPes.

Referencial teórico

A revisão teórica tem como objetivo ressaltar os conceitos fundamentais relacionados à pesquisa em questão: inovação em MPes do setor de comércio e serviços, a dimensão de *marketing* com ênfase na pesquisa de satisfação e os indicadores de desempenho.

Inovação nas Micro e Pequenas Empresas

A inovação assume um papel central nas MPes, sendo um elemento determinante para sua adaptação e competitividade em um ambiente de negócios em constante transformação (Dos Santos; Dos Santos; Oliveira, 2020; Souza e Girardi, 2020; Santos, 2011). Essas empresas, muitas vezes limitadas em recursos e capacidades, enfrentam desafios específicos na busca por inovação. No entanto, é fundamental que superem tais obstáculos, visto que a capacidade de inovar não apenas reforça sua resiliência, mas também permite o desenvolvimento de diferenciação em um mercado saturado (Barbosa; Teixeira, 2003).

A inovação é a implementação de um produto, processo, método de *marketing* ou método organizacional, que seja novo ou melhorado (OCDE, 2005; Maklan; Klaus, 2011), podendo, ainda, ser classificada como inovação radical ou incremental. A radical é caracterizada pela criação e a introdução de um novo produto, novo processo ou uma forma de organização da produção inteiramente nova (Christensen, 2002), enquanto a incremental é caracterizada pela continuidade ao processo de mudança.

As empresas que adotam uma abordagem inovadora podem explorar novos nichos de mercado, criar produtos ou serviços únicos e otimizar processos internos para aumentar a eficiência operacional (Dutra *et al.*, 2019). Essa capacidade de adaptação e

inovação não apenas sustenta seu próprio crescimento, mas também contribui para a criação de empregos e o fortalecimento da economia local.

No contexto da inovação em MPEs, a dimensão de *marketing* desempenha um papel vital, uma vez que as estratégias de *marketing* inovadoras podem ajudar a posicionar essas empresas de maneira única no mercado (Kotler; Keller, 2012). Isso não se limita apenas à promoção e publicidade, mas também engloba o desenvolvimento de experiências memoráveis para os clientes e a identificação de segmentos de mercado não atendidos.

Integrar a pesquisa de satisfação como uma forma de inovação pode ser um diferencial valioso para as MPEs. Ao adotar essa abordagem, essas empresas demonstram uma mentalidade proativa ao ouvir as vozes dos clientes e adaptar suas ofertas (Yang *et al.*, 2017). Essa prática não apenas reflete a capacidade de inovar, mas também solidifica uma conexão mais estreita com os clientes, resultando em relacionamentos mais sólidos e lealdade à marca.

A pesquisa de satisfação não apenas fornece *insights* valiosos para aprimorar produtos e serviços, mas também contribui para uma visão mais ampla da experiência do cliente. Ao aplicar essa abordagem inovadora, as MPEs podem identificar áreas de melhoria, reconhecer tendências emergentes no mercado e até mesmo antecipar as necessidades dos clientes (SEBRAE, 2021; Vavra, 1993). Essa dinâmica de *feedback* contínuo não só impulsiona a inovação interna, mas também contribui para a criação de uma vantagem competitiva sustentável (SEBRAE, 2021; Rossi; Slongo, 1998; Lazzaretti *et al.*, 2020; Marchetti; Prado, 2001).

Em síntese, a inovação em MPEs não é apenas uma opção, mas uma necessidade premente. A capacidade de se adaptar, evoluir e abraçar a inovação, seja por meio da pesquisa de satisfação ou de outras estratégias, permite que essas empresas enfrentem desafios com resiliência e alcancem um crescimento sustentável a longo prazo.

Radar de Inovação

O Radar de Inovação, conforme destacado pelo Sebrae (2021), assume um papel de destaque como ferramenta para diagnosticar e avaliar a capacidade de inovação do segmento produtivo. Este abrangente instrumento de análise, considera seis dimensões distintas: gestão de indicadores, gestão de operações, *marketing*, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital. Ao empregar esse modelo, as empresas não somente conseguem mensurar o seu grau de maturidade em relação à inovação, mas também identificar áreas específicas que demandam aprimoramento.

A dimensão de *marketing*, inserida nesse contexto do Radar de Inovação, desempenha um papel vital, uma vez que a inovação nesta área se torna crucial para se destacar em mercados altamente competitivos e construir uma base sólida para o crescimento sustentável (Chandler *et al.*, 2021). Dentro dessa abordagem holística, as MPEs são capacitadas a adotar estratégias de inovação que abrangem várias facetas do seu empreendimento, garantindo uma vantagem competitiva.

A dimensão de *marketing*, de acordo com as diretrizes delineadas pelo Sebrae (2021), assume um enfoque abrangente que inclui a consideração crítica da satisfação dos clientes. Essa abordagem não apenas sublinha a importância da satisfação do cliente como um fator primordial para o sucesso dos negócios, mas também ressalta a necessidade de inovação contínua nesse âmbito para manter uma vantagem competitiva no mercado em constante evolução.

Organizações que adotam a pesquisa de satisfação como prática constante fundamentam sua estrutura e estratégia no olhar dos clientes, que, em última análise, influenciam diretamente o desempenho da organização (Bretzke, 2000). Ainda mais notável é a associação empiricamente validada entre altos níveis de satisfação do consumidor e maiores retornos financeiros para as empresas (Reicheld; Sasser, 1990; Anderson; Fornell; Lehmann, 1992).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa em questão teve uma natureza aplicada, com o objetivo principal de gerar conhecimento para aplicação prática, focando na resolução de problemas específicos e considerando verdades e interesses locais de acordo com Gerhardt e Silveira (2009). Em termos de abordagem, este estudo foi caracterizado como quantitativo, uma vez que busca traduzir opiniões e informações em números para classificação e análise (Silva, 2005). Além disso, também possuiu uma abordagem qualitativa, pois, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), se preocupou com o aprofundamento da compreensão de uma organização. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, visando proporcionar mais informações sobre o assunto e, ao mesmo tempo, foi descritiva, uma vez que descreveu fatos e características do grupo de empresas.

Com o propósito de investigar o impacto da pesquisa de satisfação no desempenho das MPEs, o estudo seguiu uma metodologia que incluiu os seguintes passos: a) formulação da questão de pesquisa e dos objetivos; b) definição do referencial teórico; c) identificação e seleção das unidades de análise; d) desenvolvimento dos instrumentos

de coleta de dados; e) realização da coleta de dados; f) análise e discussão dos resultados à luz da literatura; e g) conclusão do artigo.

As unidades de análise da pesquisa foram as MPEs que participaram do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade do Sebrae, pertencentes a região de Ribeirão Preto – SP, durante o segundo semestre de 2022 e primeiro semestre de 2023. Durante esse período, enquanto as MPEs estavam envolvidas no Programa, recebendo atendimento *in locu* do Agente Local de Inovação (ALI), o estudo visava avaliar como a implementação da pesquisa de satisfação dos clientes poderia influenciar o desempenho dos indicadores das empresas. Tendo como premissa, identificar em termos de comparação entre os períodos de análise, os referidos indicadores e seus desdobramentos relativos à dimensão *marketing* do Radar de Inovação. Além disso, acontecia uma pesquisa participante, em que se buscava melhorar o planejamento, a execução e o monitoramento das ações internas das empresas, bem como compreender seu público e a experiência. Para atingir esses objetivos, foram realizadas Pesquisas de Satisfação com clientes e ex-clientes a partir de setembro de 2022, visando aprimorar as estratégias de *marketing* e fortalecer o relacionamento com os consumidores. Entraram no grupo amostral, 5 empresas do setor de comércio e serviços, sendo elas do ramo de padarias, escolas de idioma, vidraçaria, clínica de psicologia e vestuário, localizadas na cidade de Ribeirão Preto, Altinópolis, Batatais e Sales de Oliveira.

A construção do instrumento de pesquisa (questionário de pesquisa de satisfação) foi baseada no referencial teórico do estudo, e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e durante a aplicação de questionários da metodologia do Programa Brasil Mais Produtivo – ALI Produtividade. Quanto à análise dos resultados, a evolução do grupo amostral na dimensão de *marketing*, especificamente, no que diz respeito à satisfação dos clientes, foi avaliada por meio da aplicação do Radar de Inovação. Essa avaliação, juntamente com as métricas de desempenho (como faturamento bruto, custos variáveis e número de funcionários), foi posteriormente comparada para determinar o grau de progresso alcançado em cada uma dessas dimensões.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Formulário de pesquisa

A seguir, apresenta-se um modelo de Questionário de Pesquisas de Satisfação do Cliente que foi criado como formulário para suprir os objetivos já mencionados. A contribuição recai em disponibilizar um modelo para os empresários se basearem e

desenvolverem as suas pesquisas, adaptadas a cada realidade. Ao aplicar uma ferramenta como esta, é possível desmistificar sua complexidade e com isso coletar dados relevantes para conhecimento acerca do comportamento do consumidor. O Quadro 1, a seguir foi um modelo aplicado junto as empresas participantes do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade na região de Ribeirão Preto – SP.

Quadro 1 – Questionário de Pesquisa de Satisfação do Cliente

<p>Instruções: Por favor, responda às seguintes perguntas com base em sua experiência com [Nome da Empresa] no setor de serviços. Suas respostas são extremamente importantes e confidenciais.</p> <p>1. Informações Demográficas</p> <p>a. Nome da Empresa (Opcional):</p> <p>b. Segmento (Por exemplo, restaurante, consultoria, salão de beleza, etc.):</p> <p>c. Há quanto tempo você é cliente da [Nome da Empresa]?</p> <p>2. Avaliação da Experiência do Cliente</p> <p>Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é “Muito Insatisfeito” e 5 é “Muito Satisfeito”, como você avaliaria sua experiência geral com [Nome da Empresa]?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>3. Pesquisa de Satisfação e Inovação</p> <p>a. Você já participou de Pesquisas de Satisfação realizadas pela [Nome da Empresa]?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>b. Se sim, a pesquisa de satisfação influenciou alguma mudança ou melhoria nos produtos/serviços da [Nome da Empresa]? Descreva.</p> <p>4. Indicadores de Desempenho</p> <p>a. Como você avalia a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela [Nome da Empresa]? (Escolha uma opção)</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Baixa <input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Muito Alta</p> <p>b. Em sua opinião, a [Nome da Empresa] demonstra um compromisso em melhorar constantemente a qualidade de seus produtos/serviços? (Sim/Não)</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>5. Inovação no Marketing</p> <p>a. A [Nome da Empresa] utiliza estratégias de <i>marketing</i> inovadoras para melhorar a satisfação do cliente? (Sim/Não)</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>b. Se sim, poderia compartilhar exemplos de estratégias de <i>marketing</i> inovadoras que você observou na [Nome da Empresa]?</p> <p>6. Considerações Finais</p> <p>Existe alguma sugestão ou comentário adicional que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência com a [Nome da Empresa] ou sugestões para melhorias?</p>
--

7. Informações de Contato (Opcional)

Se você deseja ser contatado para fornecer mais detalhes ou participar de futuras pesquisas, por favor, forneça seu nome e endereço de e-mail ou número de telefone:

Nome:

Endereço de E-mail:

Número de Telefone:

Agradecemos sinceramente por dedicar seu tempo para participar desta pesquisa. Suas respostas são essenciais para aprimorar nossos serviços e contribuir para nosso estudo sobre a relação entre pesquisa de satisfação, inovação e desempenho da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Na sequência, apresentar-se-á uma análise dos resultados das empresas participantes desse estudo. Ou seja, resultados de empresas que implementaram a pesquisa de satisfação junto aos seus consumidores.

Análise e discussão dos resultados

As análises dos resultados das amostras de cinco empresas, da região de Ribeirão Preto – SP, que participaram do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade do Sebrae no ano de 2022-2023 demonstram o impacto significativo das iniciativas inovadoras adotadas por essas empresas. Identificadas como A, B, C, D e E, essas organizações destacaram-se pela busca de soluções para os desafios que enfrentavam, incluindo a implementação de Pesquisas de Satisfação junto a seus clientes. O objetivo dessas ações foi transformar o envio de Pesquisas de Satisfação em uma prática regular da gestão empresarial, aplicada em todas as transações de venda de produtos e serviços da empresa.

Neste estudo, foram analisados dois indicadores-chave: o grau de inovação no âmbito do *marketing*, conforme medido pelo Radar de Inovação e a evolução do indicador de produtividade das empresas ao longo do período que compreende o acompanhamento do ALI durante o Programa. A análise dos resultados desses indicadores oferece uma visão detalhada do impacto positivo dessas iniciativas na performance das empresas.

Inovação em *Marketing*

O estudo conduzido avaliou a dimensão de inovação em *marketing* com base em uma escala que variava de 1 a 5, onde 1 indicava um baixo grau de inovação em *marketing*, e 5 representava um alto grau. Os resultados, conforme apresentados no Quadro 2, indicam uma melhoria significativa ao longo do período analisado para todas as empresas participantes.

Quadro 2 – Mensuração da dimensão marketing pelo Radar de Inovação

Período de análise	Dimensão <i>marketing</i>				
	A	B	C	D	E
Início do Programa (setembro/2022)	2	1	3	3	3
Final do Programa (abril/2023)	3	4	4	4	4

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O quadro 2, intitulado “Mensuração da Dimensão *Marketing* pelo Radar de Inovação”, destaca claramente o progresso positivo em direção a maior inovação em *marketing*. Essa evolução é corroborada pela Figura 1, apresentada a seguir e denominada “Evolução da Dimensão *Marketing*”, que proporciona uma representação visual da melhoria ao longo do tempo.

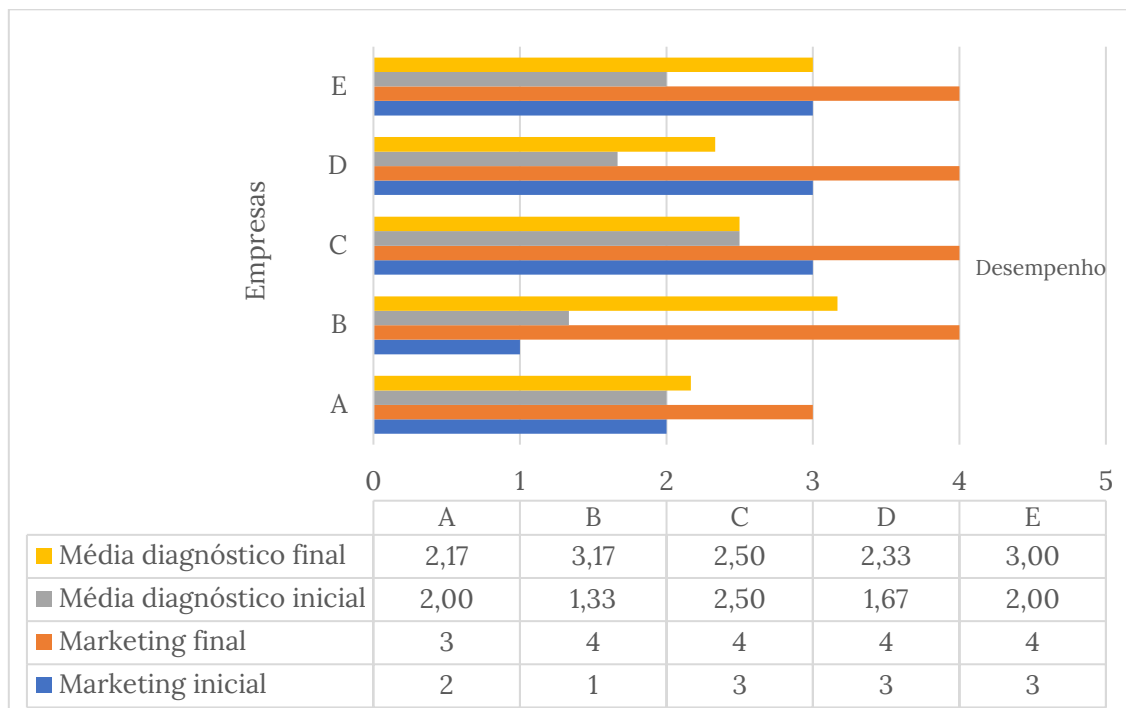


Figura 1 – Evolução da Dimensão *Marketing*

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com a aplicação diligente da Pesquisas de Satisfação do Cliente nas empresas A, B, C, D e E, tornou-se evidente que essa estratégia desempenhou um papel crucial na compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. A análise aprofundada dos resultados permitiu às organizações ajustar suas abordagens de *marketing* e inovação para melhorar significativamente a experiência do cliente. A taxa de retenção de clientes, um indicador fundamental, testemunhou um aumento notável, sugerindo que as estratégias inovadoras implementadas não apenas atenderam, mas excederam as expectativas dos clientes, contribuindo para uma maior fidelidade ao longo do tempo.

Além disso, a Pesquisas de Satisfação do Cliente emergiu como uma ferramenta valiosa na identificação de oportunidades de crescimento. Ao compreender as preferências e *feedbacks* dos clientes, as empresas puderam direcionar suas estratégias de inovação de *marketing* para áreas específicas que apresentavam potencial de expansão. Essa abordagem informada não apenas impulsionou o crescimento da base de clientes, como também contribuiu para a melhoria da reputação das empresas no mercado.

A eficácia da Pesquisas de Satisfação do Cliente não se limitou apenas ao relacionamento com os clientes, mas também influenciou positivamente os processos internos. Ao adaptar as estratégias de *marketing* com base nos *insights* obtidos, as empresas conseguiram otimizar a eficiência dos processos internos, garantindo uma implementação mais ágil e eficaz das iniciativas inovadoras por parte dos clientes internos. Assim, a Pesquisas de Satisfação do Cliente demonstrou ser uma ferramenta multifacetada, impulsionando não apenas a satisfação do cliente, mas também promovendo o crescimento, a eficiência e a reputação positiva das MPEs. Os resultados sugerem que houve um comprometimento notável e uma capacidade significativa de inovação por parte das empresas participantes durante o período do Programa. O aumento constante nas pontuações ao longo do tempo indica uma resposta positiva e eficaz às estratégias implementadas, refletindo um avanço consistente em direção a práticas mais inovadoras no âmbito do *marketing*. Esses resultados reforçam a importância do compromisso com a inovação para impulsionar o desenvolvimento e a eficácia das estratégias de *marketing* nas organizações analisadas.

Desempenho das MPEs

Além da inovação em *marketing*, este estudo também analisou a evolução dos indicadores de produtividade das mesmas cinco empresas durante o período em questão. O indicador de produtividade foi calculado como o faturamento bruto menos o custo variável, dividido pelo número de trabalhadores ocupados na empresa. Os

indicadores de desempenho também foram levantados na pesquisa e os resultados estão detalhados no quadro 3.

Quadro 3 – Evolução dos indicadores de produtividade no caso estudado

PRODUTIVIDADE	MPE A	MPE B	MPE C	MPE D	MPE E
Início do Programa 2022					
Produtividade inicial (R\$) (setembro/2022)	11759,41	4399,07	1776,0	7200,0	4000,0
Final do Programa 2023					
Produtividade final (R\$) (abril/2023)	12536,48	9262,5	2920,0	8800,0	6518,3

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A análise dos indicadores de produtividade revelou um desempenho superior ao longo do período do Programa. O contraste entre o “Início do Programa 2022 - Produtividade Inicial (R\$)” e o “Final do Programa 2023 - Produtividade Final (R\$)” demonstra melhorias em todas as empresas estudadas. Essa evolução positiva sugere que a implementação das iniciativas inovadoras, incluindo a Pesquisas de Satisfação do Cliente e o aprimoramento das estratégias de *marketing*, teve um impacto positivo no desempenho operacional e financeiro das empresas.

Considerações finais

O presente estudo concentrou-se na análise do impacto da inovação, com ênfase no *marketing*, nas MPEs. O grupo de empresas analisadas desempenharam um papel crucial no crescimento econômico e na geração de empregos em economias locais e regionais, mas enfrentaram desafios significativos para manter sua competitividade em um ambiente de negócios em constante evolução.

A inovação no *marketing* se revelou como um fator de sucesso para diferenciar as empresas a conquistarem novos mercados e promoverem um crescimento sustentável. A combinação do Radar de Inovação com os indicadores de desempenho do Sebrae se destacou como uma abordagem valiosa para medir, direcionar e avaliar as iniciativas inovadoras nas MPEs.

Além disso, este estudo ressaltou que a inovação não se limita apenas a produtos e processos, mas se estende à forma como as empresas interagem com seus mercados e clientes. O *marketing*, como uma função central nesse contexto, desempenha um

papel crucial. Estratégias inovadoras de *marketing*, que variam desde o uso de plataformas digitais até a criação de experiências memoráveis para os clientes, permitem que as MPEs se destaquem em um ambiente competitivo.

A análise dos resultados das amostras de cinco empresas que participaram do Programa Brasil Mais Produtivo Jornada ALI Produtividade do Sebrae, na região de Ribeirão Preto, demonstrou um impacto significativo das iniciativas inovadoras adotadas por essas empresas. O aumento do grau de inovação na dimensão de *marketing*, conforme medido pelo Radar de Inovação, e a melhoria do indicador de produtividade das empresas ao longo do período de análise confirmam a importância da inovação nesse contexto. A Pesquisa de Satisfação do Cliente, emergiu como uma ferramenta valiosa para guiar as iniciativas de inovação em direções que atendam às necessidades dos mesmos.

Essas 5 empresas analisadas, que aplicaram a pesquisa de satisfação como protótipo dentro do período do Programa ALI Produtividade, e fizeram dessa pesquisa procedimento padrão e sistematizado, dentro do fluxo dos processos de gestão empresarial, apresentaram além do aumento da produtividade e melhor desempenho no Radar de Inovação, como descrito anteriormente, uma melhora significativa em outros indicadores, como: melhora no nível de satisfação do cliente; maior conversão de vendas; novos clientes; retenção e fidelidade de clientes.

Assim, este estudo enfatizou que as empresas que incorporam a estratégia de pesquisar, constantemente, a satisfação de seus clientes, captaram *insights* valiosos para melhorar a experiência do consumidor. Conseguindo assim, antecipar as tendências e necessidades dos clientes, gerando assim um maior nível de competitividade dentro do seu cenário de atuação, gerando impactos positivos no seu desempenho no longo prazo.

Referências

ALCE, J. L.; MUYLDER, C. F.; LIMA-TOIVANEN, M. A. B. Produtividade e Inovação: Reflexão Teórica no Cenário Industrial. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 32, n. 96, p. 170-184, 2016.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, n. 3, p. 53-66, 1992.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANDLER, J. D. *et al.* Augmented reality, innovation, and *marketing*: A review, synthesis, and research agenda. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 136, p. 428-440, 2021.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**: the revolutionary national bestseller that changed the way we do business. New York: HarperBusiness, 2002.

DOS SANTOS, E. S.; DOS SANTOS, V. G.; OLIVEIRA, G. C. Inovação nas micro e pequenas empresas: Fatores e barreiras à adoção de práticas inovadoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 40, 2020, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ENEGEP, 2020.

DUTRA, R. C. *et al.* A inovação em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso no setor têxtil e de confecções. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 9, 2019, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CONEGE, 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. (Série de Educação a Distância).

HANSEN, D. T. A importância da inovação no *marketing* das micro e pequenas empresas. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 2, p. 31-44, 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAZZARETTI, M. E. C; MENDES, V. A; HOFMANN, R. M. O Papel da Fidelidade do Consumidor: uma revisão da literatura com ênfase no consumidor de serviços bancários. In: X CONBREPRO, Paraná. **Anais...** Paraná: UTFPE, 2020.

MAKLAN, S.; KLAUS, P. Customer Experience: Are We Measuring the Right Things? **International Journal of Market Research**, [S. l.], v. 53, n. 6, p. 771-772, 2011.

MARCHETTII, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Mercadologia – Rev. adm. Empresa**, [S. l.], v. 41, n. 4, 2001.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PITTENGER, L.; KUADA, J.; SERWAA, A. The role of innovation in the growth of small and medium-sized enterprises: A comparative study of fast-growth economies. **European Journal of Business and Innovation Research**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1-18, 2016.

REICHELDT, F. F.; SASSER, W. E. Jr. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: O Estado da arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

SANTOS, C. A. **Pequenos negócios**: desafios e perspectivas: Programas nacionais do Sebrae. Brasília: SEBRAE, 2011.

SCHUMPETER, J. A. Robinson's Economics of Imperfect Competition. **Journal of Political Economy**, [S. l.], v. 42, n. 2, p. 249-259, 1934.

SEBRAE. **Indicadores Sebrae**: Relatório de resultados 2021. Brasília: Sebrae, 2021.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, P. H. F.; GIRARDI, L. R. A influência da cultura da inovação na experiência do cliente: análise das MPes de serviço. In: VIII SINGEP, São Paulo. **Anais...** 2020.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento**. After *Marketing*. 1. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1993.

VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T. L. J.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; QIN, Yu; HEINONEN, K.; HOGEVELT, B.; DE RUYTER, K.; TAMMELIN, B. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. Disponível em: <https://www.studeersnel.nl/nl/document/rijksuniversiteit-groningen/digital-business-and-transformation/verhoef-et-al-2021-digital-transformation-a-multidisciplinary-reflection-and-research-agenda/17822611>. Acesso em: 17 abr. 2024.

YANG, S.; LUO, X.; SU, Y. Exploring determinants of customer knowledge sharing: The relationship between interactivity, rewards, and customer innovation participation. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 70, p. 1-7, 2017.

Editora CLAE

2024