

Revista
Economia e Políticas Públicas
ISSN 2318-647X

V.13 n.1 2025

INTERIORIZAÇÃO DA INOVAÇÃO



ORGANIZADORES DA COLETÂNEA
SARA GONÇALVES ANTUNES DE SOUZA
VALTER DE SOUZA FILHO

INTERIORIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

Programa ALI -SEBRAE:
Estudos de caso realizados nos
Estados de Minas Gerais e São Paulo



Ilustração e design: Isabela Dias Honório

SOBRE OS ORGANIZADORES

Sara Gonçalves Antunes de Souza

Doutora em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ e mestre em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), professora da Universidade Estadual de Montes Claros (desde 1999) lecionando na graduação no curso de Ciências Econômicas e na pós-graduação no Mestrado Profissional de Desenvolvimento Econômico e Estratégias Empresariais - PPGDEE. Foi orientadora do Programa ALI Ecossistemas do SEBRAE-MG, entre 2023-2024.

Valter de Souza Filho

Doutor e Mestre em Engenharia Mecânica pela UNICAMP, com ênfase em Materiais e Processos de Fabricação. Graduado em Administração de Empresas e Engenharia de Produção. Professor na área de Gestão e Negócios no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) Campus São Roque. Foi orientador do Programa ALI Produtividade do SEBRAE-SP, entre 2022-2024.

SOBRE A COLETÂNEA

Nesta 13^a edição, a Revista Economia e Políticas Públicas (ISSN 2318-647X) – uma publicação do Departamento de Economia e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDEE) da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes) - apresenta uma coletânea de artigos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões. SEBRAE [s.d.].

Reconhecido como uma instituição que atua no fortalecimento do empreendedorismo, na promoção da competitividade e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae, em mais de meio século de existência, tem contribuído com o progresso local e regional, em especial, por sua capilaridade, que abrange todo o território nacional.

Nessa perspectiva, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) reforça tal papel ao ofertar orientações de profissionais especializados aos empreendedores, para que as empresas possam aumentar seu potencial produtivo, inovativo e competitivo no mercado.

SOBRE A COLETÂNEA

Lançado em 2008 em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), visava prestar acompanhamento qualificado e especializado aos micro e pequenos negócios, alcança números expressivos.

Dados do Sebrae (2023), indicam que o Programa formou mais de 5 mil agentes ALIs e acompanhou mais de 400 mil empresas em todo país. Trata-se de uma iniciativa dedicada a utilizar a inovação como ferramenta para solucionar problemas e desafios enfrentados por pequenos negócios, sejam eles urbanos ou rurais. No âmbito do Programa Brasil Mais – uma parceria entre o SEBRAE e o Ministério da Economia –, a inovação é compreendida como um meio estratégico para a redução de custos e ou aumento do faturamento das MPEs.

O que iniciou com foco em levar soluções inovadoras para empresas, posteriormente, fora ampliado para mais seis categorias, a saber: ALI Produtividade, ALI Transformação Digital, ALI Inovação Rural, ALI Educação Empreendedora, ALI Ecossistemas de Inovação e ALI Indicação Geográfica. Em todas as modalidades atua de forma específica, atendendo às particularidades dos diferentes contextos territoriais e setoriais (ALI, 2025). Assim, o objetivo principal do ALI é fomentar o sucesso desses empreendimentos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de seus territórios.

SOBRE A COLETÂNEA

Para tanto: estimula a educação empreendedora, capacita indivíduos e organizações para a inovação e desenvolve ações para o uso do potencial econômico-social de territórios brasileiros, o que inclui o apoio a arranjos e sistemas locais (também chamados de Ecossistemas) com ênfase em sustentabilidade e tecnologia.

Os estudos de caso aqui apresentados foram desenvolvidos em dois dos mais relevantes Estados do Brasil: São Paulo e Minas Gerais. O primeiro é responsável pelo o maior Produto Interno Bruto (PIB), com economia diversificada e mais populosa; o segundo por sua grande extensão territorial, forte impacto na produção de alimentos e mineração. Logo, seja na antiga “política café com leite” ou na atualidade, continuam desempenhando papel relevante no cenário econômico nacional.

Quanto às modalidades, foram estudos sobre os: ALI *Ecossistemas de Inovação* e ALI *Produtividade*. Enquanto o **ALI Ecossistemas de Inovação** atua diretamente no desenvolvimento territorial, promovendo iniciativas de fortalecimento da cultura de inovação. O **ALI Produtividade** tem como objetivo principal promover a inovação nas empresas, sobretudo em regiões economicamente mais desenvolvidas, visando à elevação da produtividade e competitividade dos pequenos negócios, nos setores indústria, comércio e serviço.

SOBRE A COLETÂNEA

Inicia-se com os trabalhos referentes à categoria ALI Ecossistemas de Inovação aplicados em cidades de diferentes portes e regiões do Estado de Minas Gerais como: INOVAP (Alto Paraopeba), Movimento Inovatu (Paracatu), Norte Valley (Montes Claros) e Zebu Valley (Uberaba). Em seguida, são apresentados os casos referentes a categoria ALI Produtividade, com atuação no escritório regional do SEBRAE em Jundiaí (SP).

Em todos os estudos, reafirma-se a relevância do Programa ALI e demonstra-se como o SEBRAE tem impactado territórios e empreendimentos com distintas estruturas e realidades.

Agradecemos ao SEBRAE pela oportunidade e aos empreendedores e atores locais pela parceria e confiança.

Boa leitura!

SUMÁRIO

1-ALI Ecossistema MG.....	9
Introdução	10
1.1 INOVAP	13
1.2 INOVATU	24
1.3 NORTE VALLEY.....	41
1.3 ZEBU VALLEY	54
2-ALI Produtividade SP.....	68
Introdução	69
2.1 VARGEM	72
2.2 ITUPEVA	84
2.3 JUNDIAÍ	94
2.4 BRAGANÇA PAULISTA	105

VARIOS AUTORES

ALI ECOSISTEMA

CASES DE ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO
DO INTERIOR DE MINAS GERAIS



O Sebrae tem atuado na promoção da inovação nos Ecossistemas Brasileiros, com destaque para a Metodologia Ecossistemas de Inovação (ELI), elaborada em 2019, e a criação do projeto Agente Local de Inovação - ALI Ecossistema. Em Minas Gerais, a partir da metodologia ELI, foram identificados 10 Ecossistemas de Inovação em diferentes regiões: Ecossistema de Inovação de Itabira, Hard Tech (Itajubá), Inova Novo Oeste (Divinópolis), INOVAP (Alto Paraopeba), Movimento Inovatu (Paracatu), Norte Valley (Montes Claros), Patos Valley (Patos de Minas), UBERHUB (Uberlândia), Vale dos Ipês (Lavras) e Zebu Valley (Uberaba). Desses, quatro são apresentados a seguir nesta coletânea, pois apresentam os desafios de retomada de conexão dos atores locais, diante do enfrentamento de realidades socioeconômicas díspares.

AS CIDADES REPRESENTADAS

1. Alto Paraopeba

2. Divinópolis

3. Itabira

4. Itajubá

5. Lavras

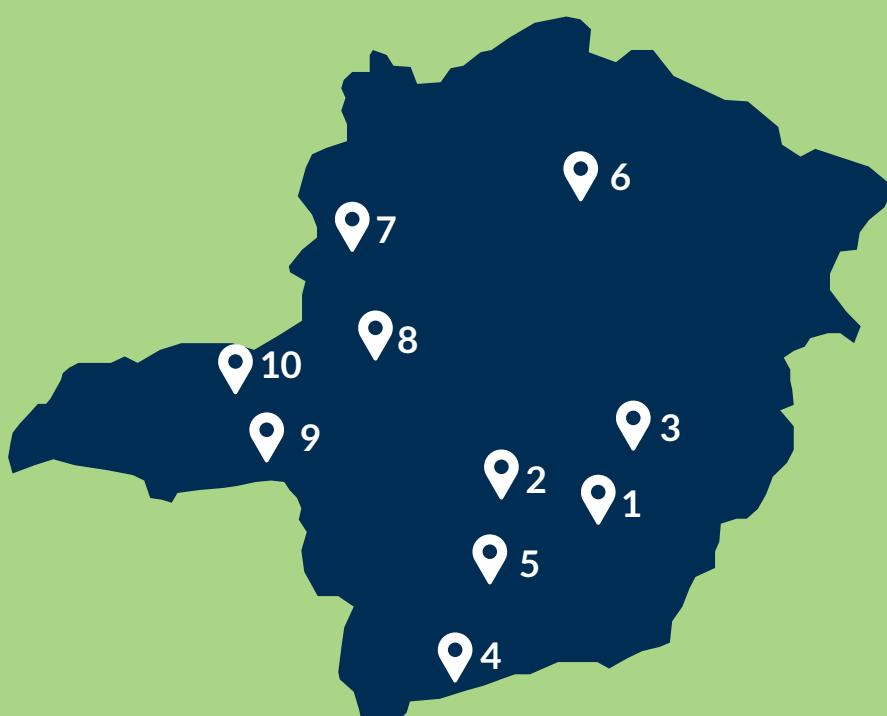
6. Montes Claros

7. Paracatu

8. Patos de Minas

9. Uberaba

10. Uberlândia



METODOLOGIA ELI E O PROGRAMA ALI ECOSSISTEMA

Na literatura sobre arranjos institucionais de inovação são encontradas diferentes denominações como ‘Sistema de Inovação’(SI) ou ‘Ecossistema de Inovação’(EI). O Sebrae utiliza a segunda, considerando como um “conjunto de relações complexas que se formam entre os atores ou entidades que estão envolvidos para viabilizar o desenvolvimento tecnológico e a inovação”(SEBRAE & CERTI, 2019, p.7).

Mais que uma definição, o Sebrae também contribuiu para o desenvolvimento e aplicação da Metodologia Ecossistema Local de Inovação- Metodologia ELI, que trata da atuação, gestão e monitoramento por níveis de maturidade dos ecossistemas de inovação. Criada em 2019, por iniciativa do SEBRAE/PR com contribuição da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – CERTI, visa mapear, analisar e classificar atores locais, com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento de empresas inovadores e negócios que buscam a cultura da inovação.

Dentre as estratégias de atuação, a Metodologia ELI propõe analisar e diagnosticar o grau de maturidade de cada Ecossistema de Inovação, com base em cinco dimensões principais: ambientes de inovação, programas e ações, instituições de ciência, tecnologia e inovação (ICTI), políticas públicas e capital. Ao final, o que essa metodologia oferta é uma sistematização das ações.

Se para os atores locais, facilita a identificação de qual ou quais dimensões devem ser mais incentivadas; para o Sebrae, esse diagnóstico, auxilia o direcionamento de ações e esforços que poderão ser ofertados em prol do território. Uma das iniciativas pode ser a oferta do Programa ALI Ecossistema.

Enquanto a Metodologia ELI foca na atuação, gestão e monitoramento por níveis de maturidade dos ecossistemas de Inovação, o Programa ALI Ecossistema dá suporte ao arranjo institucional com a contratação por período determinado de um Agente Local de Inovação -Agente ALI (bolsista Sebrae). O foco do referido Programa são os ecossistemas que possuem articulação mínima dos atores e ainda precisam de apoio para se desenvolverem e fortalecerem. Para tanto, o Agente ALI fica dedicado, de forma integral, a dar suporte às demandas de um Ecossistema (SEBRAE, 2023). O papel do Agente ALI Ecossistema é auxiliar a ativar a inovação no território por meio de ferramentas ágeis para diagnóstico, planejamento e implementação de soluções que possam articular, integrar e dinamizar os atores de inovação, contribuindo para o desenvolvimento local e a criação e fortalecimento de empresas inovadoras.

Em Minas Gerais, a partir da metodologia ELI, foram identificados 10 Ecossistemas de Inovação em diferentes regiões, nesta coletânea serão apresentados quatro deles, a saber: INOVAP (Alto Paraopeba), Inovatu (Paracatu), Norte Valley (Montes Claros) e Zebu Valley (Uberaba). Cada estudo de caso a seguir, apresentará as nuances que a realidade territorial apresenta e os desafios que cada Agente enfrentou para dar apoio ao respectivo Ecossistema a que estava vinculado.

ECOSSISTEMA LOCAL DE
INOVAÇÃO DO ALTO PARAOPÉBA

INOVAP



DESAFIOS NA DIVULGAÇÃO DE UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO COM MATURIDADE INICIAL QUE AGREGA TRÊS MUNICÍPIOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DO ALTO PARAOPÉBA/MG – INOVAP

Carolina Rios Bretas

Engenheira Civil (UFMG)

Especialista em Gerenciamento de Projetos (PUC Minas)

E-mail: carolriosbretas@gmail.com

Sara Gonçalves Antunes de Souza

Dr^a em Economia da Indústria e da Tecnologia (UFRJ)

E-mail: sara@unimontes.br

RESUMO

Este estudo de caso destaca a importância dos ecossistemas de inovação e empreendedorismo como catalisadores do desenvolvimento local econômico e social. Um dilema enfrentado por ecossistemas de maturidade inicial é a necessidade de ampliar sua visibilidade no próprio território e atrair novos atores e oportunidades. Neste estudo serão exploradas as estratégias adotadas pelo Ecossistema de Inovação do Alto Paraopeba (INOVAP) para enfrentar esse desafio e promover a inovação. O INOVAP tem o diferencial de agregar três cidades: Congonhas, Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco, em Minas Gerais. A metodologia utilizada foi estudo de caso por meio de um questionário elaborado via *Google Forms*, enviado aos atores do Ecossistema e aos participantes do evento *Uai Summit INOVAP*.

Os resultados revelaram que quase 24% dos respondentes conheceram o INOVAP através do Uai Summit INOVAP, enquanto mais de 80% demonstraram um aumento na motivação em contribuir com o Ecossistema após o evento. Além disso, todos os respondentes afirmaram a importância de outra edição do Uai Summit INOVAP na região. Conclui-se que as estratégias adotadas foram eficazes não apenas em promover o INOVAP, mas também em estimular a cultura empreendedora e de inovação na região. As lições aprendidas serão valiosas para a replicabilidade da metodologia em outros ecossistemas, incentivando a busca por soluções inovadoras para desafios locais e regionais e fortalecendo as conexões entre pessoas e instituições comprometidas com o desenvolvimento por meio da inovação.

Palavras-chave: Ecossistemas de Inovação; Alto Paraopeba; INOVAP.

1. O ALTO PARAOPEBA E SEU ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

A região do Alto Paraopeba, em Minas Gerais, historicamente marcada pela mineração, passou por transformações significativas com a instalação de grandes empresas siderúrgicas nas últimas décadas. Em resposta aos impactos sociais e econômicos desse crescimento, foi criado em 2006 o Consórcio Público para o Desenvolvimento do Alto Paraopeba (CODAP). Visando diversificar a economia e reduzir a dependência da mineração, lideranças de Congonhas, Conselheiro Lafaiete e Ouro Branco uniram forças para fomentar a inovação e o empreendedorismo.

A proximidade geográfica e as características complementares dessas cidades favoreceram a criação de uma rede integrada de colaboração, que passou a reunir grandes indústrias como Gerdau, CSN e Vale, instituições de ensino superior, órgãos públicos e novos negócios, incluindo startups e empresas de base tecnológica.

Com apoio do Sebrae e da consultoria da Fundação CERTI, foi criado em 2020 o Ecossistema Local de Inovação do Alto Paraopeba (INOVAP), oficialmente estruturado em 2021 com diagnóstico de “maturidade inicial”. Este estudo de caso analisa a atuação do INOVAP, com foco no impacto do Uai Summit INOVAP 2023, evento que teve como objetivo aumentar a visibilidade do ecossistema, atrair novos atores e promover o desenvolvimento regional. A metodologia adotada envolveu estudo de caso com aplicação de questionário via *Google Forms*, distribuído em março de 2024 a participantes e atores do ecossistema por meio de grupos de *WhatsApp*.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em maio de 2023, o Sebrae contratou um Agente Local de Inovação (ALI) na modalidade Ecossistemas para atuar no INOVAP, com o objetivo de impulsionar o amadurecimento do ecossistema por meio de ações adaptadas à realidade regional. Por ser uma estrutura recente, o INOVAP adotou como prática o benchmarking com outros ecossistemas mais consolidados, promovendo missões técnicas e participações em eventos como estratégia de aprendizado e integração.

Nos primeiros quatro meses de atuação do ALI, eventos importantes foram promovidos ou apoiados pelo Sebrae, como o *Minas Summit*, em junho de 2023, que contou com cerca de 25 participantes do Alto Paraopeba. A presença nesse evento foi fundamental para ampliar o conhecimento sobre o próprio INOVAP entre os atores locais, gerar conexões e engajar novos participantes.

Essa trajetória culminou na concepção do *Uai Summit INOVAP*, idealizado após experiências marcantes como a missão dos ALIs ao Rio Grande do Sul e a participação no *E-Festival*, em julho de 2023. A iniciativa tomou forma após o contato com o *Uai Summit* de Viçosa, resultando em uma parceria para a realização do evento no Alto Paraopeba. O *Uai Summit INOVAP* ocorreu em 17 de novembro de 2023, em Conselheiro Lafaiete, e representou o primeiro evento voltado exclusivamente à inovação na região, protagonizado por empresários locais e direcionado a empreendedores de diferentes setores. A participação em eventos como o *Hacktown* e o *Startup Summit* também foi essencial na formatação da proposta. Este estudo de caso analisa como o *Uai Summit INOVAP* contribuiu para solucionar o dilema da baixa visibilidade do Ecossistema, promovendo reconhecimento e atração de novos atores e oportunidades.

3. DILEMA E ESTRATÉGIAS PARA SUA SOLUÇÃO

Diante do desafio de aumentar a visibilidade do INOVAP no Alto Paraopeba e atrair novos atores e oportunidades, várias estratégias foram traçadas: parcerias estratégicas, marketing digital, capacitação em inovação e promoção de eventos.

O Uai Summit INOVAP foi a principal ação consolidando essas estratégias. Com foco em empresários e entusiastas da inovação, o evento visava posicionar o INOVAP como referência regional, compatível com seu estágio de “maturidade inicial”, conforme a Metodologia ELI. Mesmo planejado para cerca de 300 pessoas, o evento enfrentou e superou cinco principais dificuldades, estruturadas nas seguintes ações:

i) Superação de expectativas: escuta ativa dos atores

A ALI Ecossistemas iniciou com escuta ativa dos atores do INOVAP para compreender motivações e alinhar expectativas. As conversas reforçaram o papel dos eventos de inovação para fomentar conhecimento e visibilidade.

ii) Recrutamento e engajamento da Comissão Organizadora: motivação pelo pioneirismo e *give first*

A comissão foi formada de forma voluntária via WhatsApp e dividida em quatro áreas (comunicação, curadoria, patrocínio e infraestrutura). A motivação se sustentou em conceitos como “pioneerismo” e “give first”, fortalecendo a colaboração e o compromisso coletivo.

iii) Trabalho colaborativo de pessoas que não se conhecem: alinhamentos constantes para um resultado maior

A autonomia dos líderes da comissão gerou pertencimento e criatividade. Mesmo com a saída de um líder, o grupo se reorganizou, evitando o adiamento do evento e garantindo a credibilidade. Documentos como o playbook e o mídia kit foram elaborados pela comissão, com apoio da ALI. O Sebrae teve papel essencial na captação de patrocinadores, sendo a marca de maior destaque nas divulgações. O evento contou com 18 empresas patrocinadoras e 38 apoiadoras.

iv) Alinhamento entre as três cidades do Ecossistema: estabelecimento de recorrência para rotatividade da cidade anfitriã

Conselheiro Lafaiete foi escolhida como sede por seu porte populacional e estrutura, concentrando 60% da população do Ecossistema. Para equilibrar a percepção regional, criou-se o compromisso de rotatividade entre os municípios nas próximas edições. Foram também criados registros documentais (planilhas e *playbooks*) para facilitar futuras organizações.

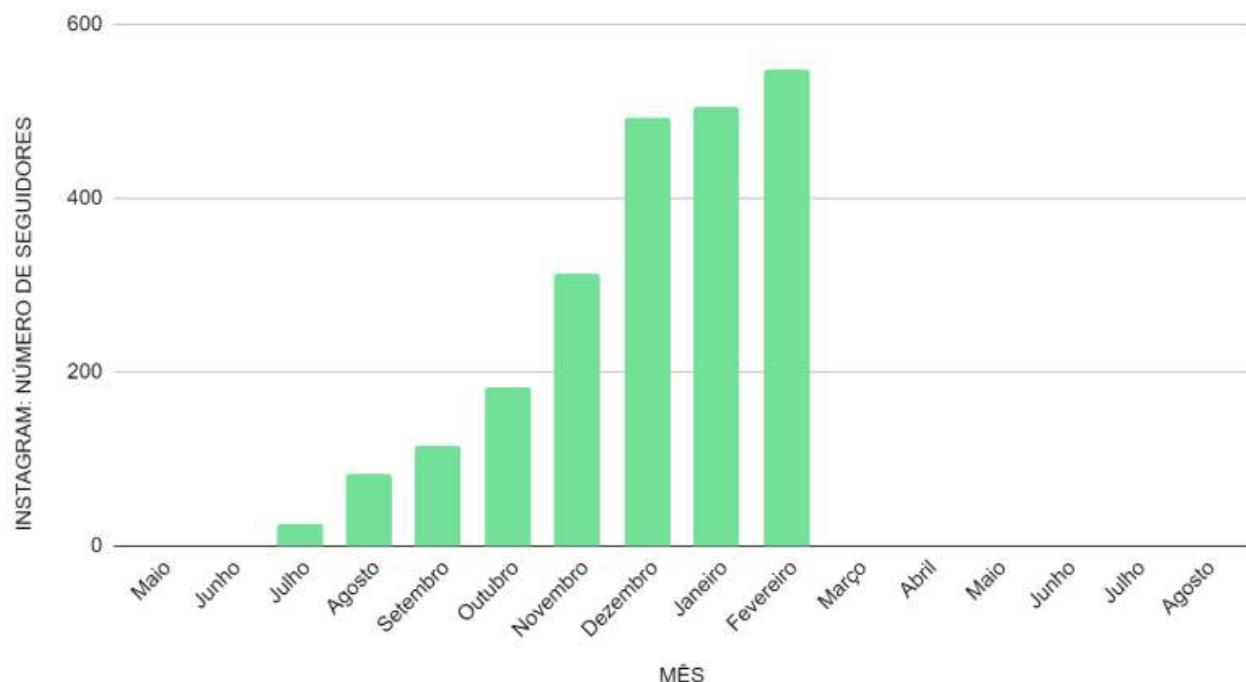
v) Obtenção de público esperado: colaboração entre atores

A divulgação começou após o planejamento inicial com ações nas redes sociais, mobilização de alunos e professores, collabs com empresários e autoridades, e convites individuais a prefeitos. A cobrança de ingressos ajudou a garantir compromisso do público e parte da receita do evento. O local escolhido permitia flexibilidade de espaço, o que se mostrou acertado diante da adesão. O apoio do Sebrae, via Programa ALI, foi fundamental para articulação, engajamento e fortalecimento institucional. O evento contou com a presença dos prefeitos de Ouro Branco e Brás Pires, ampliando o impacto político e institucional do Uai Summit INOVAP.

4. UAI SUMMIT INOVAP 2023

O Uai Summit INOVAP foi realizado em Conselheiro Lafaiete, no dia 17 de novembro de 2023, reunindo mais de 300 participantes. A programação seguiu uma jornada estruturada no formato storytelling baseada no modelo "5W2H", abordando diferentes perspectivas da inovação por meio de palestras e painéis temáticos.

Gráfico 1 - Crescimento no número de seguidores do perfil do INOVAP no *Instagram*

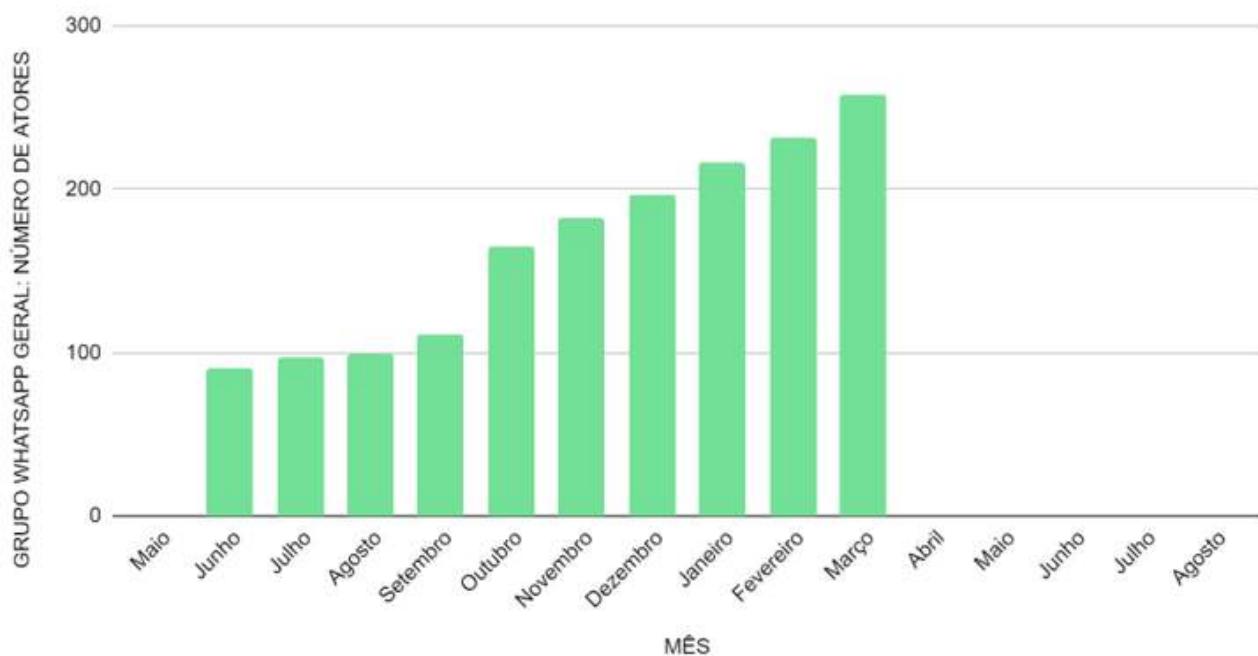


Fonte: Elaborado pela autora.

Da mesma forma, o número de participantes no grupo de WhatsApp do INOVAP também aumentou, como mostra o Gráfico 02, demonstrando maior engajamento e fortalecimento da rede. Além disso, o evento promoveu impacto social por meio da arrecadação de mais de 65 kg de alimentos com o “ingresso social”. Após o evento, a Comissão Organizadora e a governança do INOVAP realizaram reuniões para avaliar os resultados e planejar próximas edições.

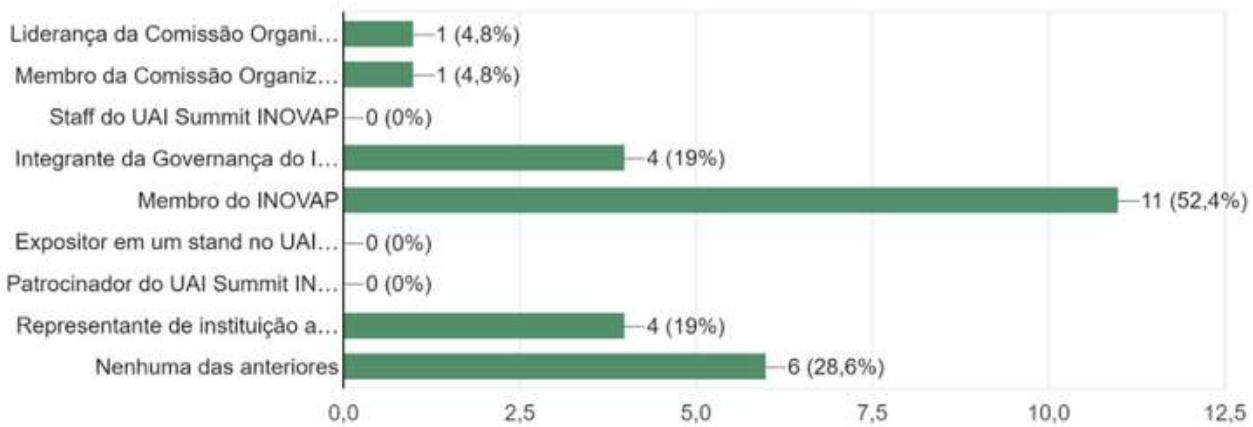
Uma pesquisa adicional, enviada em março de 2024, colheu impressões e expectativas sobre o Uai Summit INOVAP. O Gráfico 03 traz a autoidentificação dos respondentes: 52,4% se consideram membros do INOVAP e 28,6% não se identificam com nenhuma categoria do ecossistema. A maioria dos respondentes representava empresas privadas (57,1%) e Conselheiro Lafaiete (71,4%).

Gráfico 2 - Crescimento no número de pessoas no principal grupo de WhatsApp do INOVAP



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 - Respostas do formulário à pergunta: “como você se identifica?”



Fonte: Formulário construído para este estudo.

Os resultados apontam que 85,7% concordam totalmente que o evento levou mais conhecimento à região e 81% disseram ter aumentado sua motivação para contribuir com o Ecossistema. Todos os respondentes afirmaram que uma nova edição é importante. A partir dos relatos qualitativos, o Uai Summit INOVAP foi considerado o marco inicial de um movimento regional de inovação.

4. LIÇÕES APRENDIDAS E CONCLUSÃO

Durante o Uai *Summit INOVAP*, importantes aprendizados foram obtidos para futuras replicações da metodologia em outros ecossistemas. Compreender o impacto do evento foi essencial para engajar os participantes e orientar as ações do Ecossistema de forma estratégica. A pesquisa pós-evento indicou forte identificação do público com os objetivos propostos, evidenciando o valor de iniciativas que fomentem a inovação e o empreendedorismo regional.

Os resultados foram expressivos: grande participação, forte interação entre os atores e ambiente colaborativo. A organização do evento impulsionou o desenvolvimento do Ecossistema para um novo nível de maturidade. O Programa ALI Ecossistemas teve papel fundamental, oferecendo suporte e conectando os diferentes atores por meio de parcerias estratégicas. Conclui-se que o evento foi uma oportunidade significativa para fortalecer a cultura de inovação, unificando as três cidades do INOVAP e abrindo caminho para edições anuais rotativas que ampliem ainda mais seu alcance e impacto.

5 BIBLIOGRAFIA

BATISTA, B.J.A. **Formação Urbano-Regional e Estrutura Produtiva da Região do Alto Paraopeba: um Estudo de Caso dos Municípios de Conselheiro Lafaiete, Congonhas e Ouro Branco.** São João Del-Rei, 2021. Disponível em: <<https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/pgdplat/Dissertacao%20versao%20final%202.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2024.

CERTI. **Institucional.** Disponível em: <<https://certi.org.br/pt/acerti-institucional>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

CERTI; Sebrae. **Workshop do Alto Paraopeba**, 2020.

DE MELLO, F.F; FERREIRA, G.G.; LEITE, I.M.P. **Projeto “Planejamento e Desenvolvimento Regional do Alto Paraopeba”.** Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/sites/default/files/planejamento/documentos/3_lugar-categoria_1-219.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2024.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

PEDRINHO, G.C; DE CARVALHO, D.N.; TEIXEIRA, C.S.; LEZANA, A.G.R. **Universidade e o ecossistema de inovação.** Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, ISSN-e 2237-4558, Nº. 10, 2020

SEBRAE MG. **Relatório de Sustentabilidade 2021.** Disponível em: <<https://sebraemg.com.br/relatoriogri/2021/>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

SEBRAE. **ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO**, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ecossistemas-de-inovacao,2929cf1a03fe5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Publicado em 26/01/2023, atualizado em 06/03/2023. Acesso em 30 de março de 2024.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=o+que+%C3%A9+um+a+estudo+de+caso&ots=19liuyvC&sig=LEm4sNT3YC_nsMMBp5mN8uPpPpM#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20uma%20estudo%20de%20caso&f=false>.

ECOSSISTEMA LOCAL DE
INOVAÇÃO DE PARACATU

INOVATU



INOVAÇÃO EM PARACATU: METODOLOGIA ALI APLICADA PARA REATIVAÇÃO DE UM ECOSISTEMA SEM DIAGNÓSTICO PRÉVIO

Isabela Dias Honório

Designer pela Universidade Estadual de Londrina (UEL)

E-mail: isabela.honorio@hotmail.com

Sara Gonçalves Antunes de Souza

Dr^a em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - (UFRJ)

E-mail: sara@unimontes.br

RESUMO

O estudo de caso aborda as possibilidades de aplicação da metodologia ELI - SEBRAE em territórios onde não houve um diagnóstico prévio e, ao mesmo tempo, discute sobre como reativar o Ecossistema, pois estava estagnado. Destaca-se como a metodologia ELI pode ser adaptada e implementada a partir da experiência de aplicação no município de Paracatu, associada ao Programa ALI Ecossistema, que disponibiliza um Agente Local para apoiar este ambiente. Para tanto, foram identificados os desafios, oportunidades e características específicas do território, bem como, procurou-se envolver os atores locais na identificação de necessidades e na definição de estratégias para impulsionar a liderança e a inovação. O estudo de caso destaca as etapas, ferramentas e abordagens utilizadas visando o fortalecimento da governança local no Ecossistema Inovatu e no desenvolvimento de estratégias e ações adaptadas às realidades específicas desta região.

O processo de reativar o Ecossistema funcionou, tanto pela aplicação da metodologia ELI, quanto por contar com o apoio do Agente ALI.

Palavras-Chave: Paracatu; Ecossistemas de Inovação; Governança; Metodologia ELI; Programa ALI .

1 - INTRODUÇÃO

Paracatu é um município situado na região noroeste do estado de Minas Gerais, no cerrado mineiro, com aproximadamente 94 mil habitantes. (IBGE, 2022) Conta com diversas cachoeiras, casarões e igrejas do período colonial, tem seu centro histórico tombado como patrimônio cultural brasileiro e possui uma rica gastronomia. (IPHAN, 2012)

Sua história remonta ao tempo do Brasil colônia. Em 1744, bandeirantes comunicaram à coroa o descobrimento das minas do vale do Paracatu. Contudo, há indícios de que o arraial já havia sido fundado anos antes. A última grande descoberta aurífera das Minas Gerais ocorreu no Vale do Rio Paracatu no início do século XVIII. O ouro trouxe o crescimento do Arraial de São Luiz e Sant'Anna das Minas do Paracatu que, em 1798, foi elevado à Vila de Paracatu do Príncipe. Com o declínio do ouro aluvial, a Vila teve sua economia afetada, sendo retomada com base na agropecuária. Outro momento marcante foi a construção de Brasília, na década de 1950, houve novo impulso e Paracatu beneficiou-se da sua situação estando às margens da BR 040.

No século XXI, sua economia conta com agricultura, em larga escala, altamente tecnificada; com uma pecuária intensiva; manteve a exploração mineral, mas proibindo o método antigo de garimpar; e convive com uma exploração agrícola rudimentar de subsistência e uma pecuária extensiva. (Prefeitura de Paracatu, s.d.).

As principais atividades econômicas do município são a Agropecuária, em que se destaca a extensão de área irrigada, e a Mineração, em especial do ouro, visto que Paracatu abriga a maior mina de ouro do país, sendo também a maior mina a céu aberto do mundo. O município tem se destacado na geração de emprego e atrai moradores de diversas regiões. No ensino, tem se consolidado como polo educacional, com a presença do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) e das faculdades privadas Centro Universitário Atenas- UniAtenas e Faculdade do Noroeste de Minas-Finom, inclusive com curso de medicina.

Contudo, por ser um município vinculado à exploração da mineração, os atores locais iniciaram discussões sobre o futuro deste, quando cessarem as reservas minerais. Buscando traduzir esta preocupação em ação, no final de 2020 aconteceram os primeiros workshops introduzindo a temática. Ao todo, foram 36 horas de workshops remotos sobre os seguintes temas: Cidades Inovadores e Criativas; Gestão de Comunidades; Iniciativas de Inovação; Gestão do Ecossistema e 14 horas de encontros presenciais para Construção do Ecossistema de Paracatu, onde foi estipulado um plano de ação (Ulhoa, 2020).

Ao final de 2020, foi criado um grupo, denominado Movimento Inovatu, que é o Ecossistema Local de Inovação de Paracatu. Segundo Sebrae e Certi(2019, p.7):

Um ecossistema de Inovação pode ser comparado a um ecossistema biológico, que pode ser entendido, resumidamente, como um conjunto complexo de relacionamentos entre recursos vivos, habitats e habitantes de uma área cuja funcionalidade é manter um estado de equilíbrio sustentado. Já um ecossistema de inovação se caracteriza por um conjunto de relações complexas que se formam entre os atores ou entidades que estão envolvidos para viabilizar o desenvolvimento tecnológico e a inovação. Desta forma, pode-se entender que os diversos ecossistemas são vistos como resultado das relações de interações entre seus atores, tendo cada ator seu próprio papel.

Em 2021, foi estabelecido o Grupo de Governança do Ecossistema de Inovação de Paracatu, composto por representantes do poder público, instituição privada e empresários que se propuseram a gerir de forma colaborativa as ações, projetos e atividades voltadas à inovação. No mesmo ano, foi criada a marca que sintetizaria essa mobilização: **Movimento Inovatu.**

O presente trabalho é um estudo de caso, conforme FIA(2020), estes são utilizados como *benchmark*, ou seja, como inspiração para quem deseja realizar algo parecido com o que foi relatado. Segundo Martins (2008, s.p), trata-se de: “uma estratégia metodológica [...] para avaliar ou descrever situações dinâmicas [...]. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

O objeto deste estudo é o Ecossistema de Inovação de Paracatu que está no nível de maturidade inicial. Observou-se que há atores cooperando para o fortalecimento de uma governança com representantes das quatro hélices: academia, iniciativa privada, governo e sociedade civil organizada.

O dilema que norteou o estudo foi a necessidade de se desenvolver concomitantemente a aplicação da metodologia Ecossistema local de inovação e promover a reativação do Inovatu.

O trabalho está organizado em 05 seções contando com esta introdução. Inicia-se apresentando o Ecossistema Inovatu, seu contexto e o dilema deste estudo de caso, na terceira seção, apresenta-se a forma como este dilema foi enfrentado, terminando com a conclusão, seguida das referências.

2. ECOSSISTEMA INOVATU: CONTEXTO E DILEMA

Paracatu teve início no ciclo do ouro, no século XVII. Com a transferência da capital para Brasília, passou a se beneficiar da proximidade com o Distrito Federal (Iphan, 2012). A partir da década de 1970, a agropecuária e a mineração tecnificada consolidaram-se como pilares econômicos, tornando o município destaque na produção de ouro, zinco, grãos e derivados (IBGE, 2012).

Diante da finitude mineral, surgem iniciativas de diversificação econômica e desenvolvimento sustentável. Em diagnóstico feito em 2010 pela empresa da Mina Morro do Ouro, registrou-se preocupação com os impactos do eventual encerramento da atividade e o envolvimento com a ADESP na busca por alternativas de renda (de Queiroz, 2010).

Criada nos anos 2000, a ADESP articula ações com setores público e privado para projetos nas áreas de cultura, educação, meio ambiente e segurança.

Em 2010, com o SEBRAE, realizou o “Paracatu 2030”, plano bidecenal de desenvolvimento sustentável com foco em qualidade de vida e redução das desigualdades.

Em 2020, a Nexa, com o Sebrae e ADESP, promoveu o projeto “Paracatu Movimenta”, com 36 horas de workshops remotos e 14 horas presenciais sobre cidades inovadoras, gestão de comunidades e construção de um plano de ação para o município (Ulhoa, 2020). No ano seguinte, criou-se o Grupo de Governança e a marca “Movimento Inovatu”, com quatro objetivos centrais: ações educativas sobre empreendedorismo; canal de comunicação; comitê de gestão diverso; e benchmarking com cidades referência.

Em 2021 e 2022, o grupo promoveu iniciativas como o Fator S Challenge (soluções para o agronegócio), Fator S Agita, hackathons e encontros sobre turismo, sustentabilidade e inovação, com a participação de instituições como UniAtenas, Finom e IFTM.

Contudo, ao final de 2022, o grupo deixou de atuar. A retomada ocorreu em 2023 com o Programa ALI do Sebrae, que destinou um Agente Local ao Inovatu.

Desde 2019, o Sebrae e a Fundação Certi estruturaram a Metodologia ELI, voltada à gestão e monitoramento de ecossistemas por níveis de maturidade (SEBRAE & CERTI, 2019, p.5). Em Minas Gerais, apenas três ecossistemas não a aplicaram – entre eles, o de Paracatu. Sem diagnóstico prévio, coube ao agente do ALI mapear atores e demandas como base para a reativação do Inovatu.

Figura 01- Linha do Tempo



Fonte: Apresentação Inovatu

3. SOLUCIONANDO O DILEMA: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ELI E APOIO DO AGENTE ALI

Como não havia um diagnóstico prévio ou documentação além do Plano de Intervenção de 2022, faltava um ponto de partida claro para que a Agente de Inovação e a Consultora pudessem definir um plano de atividades. Considerando a baixa maturidade do grupo e o plano já existente, a estratégia foi organizada em cinco frentes principais: sensibilizar a comunidade sobre o tema da inovação e os papéis dos atores; apoiar e conectar a comunidade empreendedora por meio de encontros; criar e manter mecanismos de comunicação; fortalecer a governança; e incentivar o aprimoramento dos ambientes de inovação.

A primeira ação foi um encontro de alinhamento com o Sebrae local para mapear os atores e entender a dinâmica existente no grupo de governança. Como a chegada da Agente ocorreu em um momento de pausa das atividades, foi promovida uma reunião com a participação da consultora para realizar uma oficina de reativação do grupo. Esse momento permitiu apresentar a Agente, esclarecer seu papel e ouvir a perspectiva dos presentes sobre o histórico do Movimento Inovatu.

A oficina foi realizada na Sicoob Credigerais, com seis representantes de diferentes instituições: Secretaria de Desenvolvimento, Sebrae, IFTM, ADESP e Sicoob. Percebeu-se certa resistência do grupo quanto a novas abordagens, sendo necessário valorizar os feitos anteriores e orientar o foco para o futuro. Também ficou evidente que parte do grupo não compreendia bem o funcionamento da governança e os papéis de cada ator.

Durante a oficina, destacou-se a importância de definir melhor o funcionamento da governança e preparar os atores para integrar novos representantes. Identificou-se a ausência de papéis definidos e o fato de que a presidência estava em transição. A Agente obteve acesso à conta do Instagram, ao Drive com registros das ações anteriores e passou a realizar visitas e entrevistas individuais com os atores. Essas conversas aprofundaram a compreensão das relações existentes, identificaram lideranças potenciais e reforçaram os vínculos.

Ficou clara a necessidade de uma trilha de capacitação em inovação para os atores, incluindo missões técnicas para ampliar o repertório. Em julho/2022, articulou-se a indicação de um novo presidente, pois a liderança anterior estava inativa. O novo presidente foi oficializado em reunião de agosto. Sugeriu-se a revisão do regimento, mas o grupo mostrou resistência, e a Agente ainda não tinha clareza sobre os pontos que deveriam ser modificados.

Ainda em julho, a Agente e a Analista do Sebrae participaram de missão técnica ao Rio Grande do Sul com outros agentes e consultores de Minas Gerais. A experiência reforçou a importância de realizar missões para que os atores locais também entendessem o papel da liderança e desenvolvessem uma visão mais ampla sobre inovação.

Ao longo de 2023, a Agente continuou promovendo ações como: apresentação do ecossistema a novos atores, participação em eventos externos, apoio ao Hackathon Desafio Turismo Paracatuense, Empreenda Paracatu, aceleração de projetos de hackathons, apresentação de cases como o de Ijuí, reuniões para viabilizar um Centro de Inovação em Paracatu e incentivo à criação de uma comunidade empreendedora ligada ao Programa Produtividade.

As reuniões de governança mantiveram-se frequentes, embora com variação de participantes. Foram essenciais para fortalecer a coesão do grupo e criar um ambiente mais colaborativo. Em setembro e outubro/2023, foram realizados workshops para revisar o Plano de Intervenção e planejar 2024.

No primeiro encontro, os participantes discutiram como poderiam contribuir, definiram ações prioritárias e avaliaram as possibilidades de suas instituições em um cenário ideal. A dinâmica foi dividida em três momentos: discussão geral, grupos por vertente e apresentação das propostas.

Em outubro, o foco foi aprofundar as ações planejadas. O plano anterior foi compartilhado e os participantes trouxeram sugestões para aprimorá-lo. Apesar da ausência de alguns confirmados, o workshop contribuiu para ajustar o plano e direcionar as ações do ano seguinte. Com os novos direcionamentos, o grupo iniciou 2024 estruturando grupos de trabalho temáticos, inicialmente divididos em dois e depois expandidos conforme o ingresso de novos voluntários. Em julho de 2024, estavam ativos os GTs: Governança, ICTI/Ambientes de Inovação, Comunicação, Programas e Ações, e Lei Municipal de Inovação.

Essa divisão possibilitou maior foco e uma cultura de ação prática. Uma das iniciativas resgatadas foi o Inovatu Talks, com três encontros sob o tema “Atores em Foco”. Dois foram virtuais: o primeiro com a Prefeitura Municipal apresentando seu Plano de Desenvolvimento, e o segundo com a Nexa Resources mostrando sua plataforma de Inovação Aberta. O terceiro foi presencial na Sicoob Credigerais, reunindo lideranças da cooperativa e do ecossistema para discutir sua relação com a inovação.

Em abril/2024, com o grupo mais consolidado, foi realizada a Missão Técnica ao Rio Grande do Sul, envolvendo membros do grupo de governança e lideranças regionais.

O objetivo foi proporcionar uma experiência imersiva em práticas bem-sucedidas, com visitas ao Tecnosinos (São Leopoldo), Feevale (Campo Bom), Pacto Alegre e Tecnopuc (Porto Alegre), e Secretaria de Inovação de Gravataí. O Sebrae Minas apoiou com transporte, hospedagem e logística, enquanto a Agente estruturou toda a jornada com foco no aproveitamento máximo pelos participantes.

Antes da missão, foi feito um convite oficial às lideranças, incentivando a apresentação de expectativas. Durante, houve alinhamento de objetivos, distribuição de materiais, questionários e momentos de reflexão. Após a missão, uma reunião de integração acolheu novos membros. Com 13 participantes, a missão foi considerada um sucesso. Os relatos indicaram que ela foi “inspiradora” e “proveitosa”, gerando ideias, senso de pertencimento e maior engajamento, inclusive com a entrada de representantes do agro. O índice de senso de pertencimento, medido por questionário com base na Metodologia ELI, passou de 2,3 (ago/2023) para 4,81 após a missão.

Além da missão, o grupo também participou do ELI Summit com 11 integrantes uniformizados com a camiseta do Movimento Inovatu (Figura 02), acompanhados por representantes de Patos de Minas e mais três membros que foram por conta própria.

Figura 02: Participação no Eli Summit.



Fonte: Relatório Agente

Com o passar dos meses, foi perceptível o aumento do engajamento dos atores e o fortalecimento da governança. Novos participantes foram sensibilizados por meio de reuniões, apresentações, eventos, missões técnicas e interações nas redes sociais, como no grupo aberto da Comunidade Inovatu e na página do Instagram.

Com o passar dos meses, foi perceptível o aumento do engajamento dos atores e o fortalecimento da governança. Novos participantes foram sensibilizados por meio de reuniões, apresentações, eventos, missões técnicas e interações nas redes sociais, como no grupo aberto da Comunidade Inovatu e na página do Instagram.

Para mensurar as ações após o início do trabalho em maio de 2023, foi criada a Tabela 01, baseada nos relatórios mensais da Agente.

Tabela 01 - Ações Ecossistema Movimento Inovatu - Maio de 2023 à Julho de 2024.

Tipo de Atividade	Missões Técnicas	Apresentação do Ecossistema	Reuniões de Governança	Eventos
Quantidade	5	36	13	17

Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios mensais Programa ALI ELI (2023 e 2024)

Outra forma de visualizar o engajamento é por meio do Mapa de Atores do Movimento Inovatu (Figura 03), que mostra a diversidade de participantes: governo, sociedade civil organizada, ICTIs, empresas e mecanismos de inovação.

Figura 03: Mapa de Atores Movimento Inovatu



Apresentação do Movimento Inovatu

Comparando o cenário de 2023 ao de julho de 2024, observa-se um grupo de governança mais estruturado e atuante. As reuniões, que antes eram escassas, tornaram-se frequentes. O número de participantes subiu de 55 para 86, com novos membros já integrados à dinâmica do grupo, compreendendo o papel que podem exercer para impulsionar a inovação local.

4. CONCLUSÃO

O Movimento Inovatu surgiu com representações relevantes de todos os setores, mas precisava se organizar e fortalecer para acolher e manter novos membros ao longo do tempo.

Considerando o contexto de Paracatu, iniciar um novo plano de ação sem considerar as iniciativas anteriores poderia comprometer o engajamento de atores já envolvidos e a credibilidade do processo. Por isso, a estratégia adotada foi escutar os participantes, validar suas experiências e, a partir disso, construir ações conjuntas.

Essa abordagem, ainda que mais gradual, permitiu compreender melhor as dinâmicas locais, fortalecer a base de governança e criar um ambiente mais receptivo e colaborativo. O grupo cresceu em número e participação, mas o mais importante foi o surgimento de uma estrutura que favorece a continuidade do trabalho coletivo.

Atualmente, o grupo está mais maduro e estruturado, reconhecendo seu papel no desenvolvimento do ecossistema de inovação local. A estratégia adotada contribuiu significativamente para esse avanço, promovendo resultados consistentes ao longo do tempo.

5 BIBLIOGRAFIA

DE QUEIROZ, Diêgo Monteiro. **Diagnóstico empresarial da Rio Paracatu Mineração (RPM)**. 2010. Tese de Doutorado. Instituto de Ensino Superior Cenecista.

FIA. **Estudos de Caso: O que são, Exemplos e Como Fazer para TCC**. FIA Business Scholl, 28/09/2020 <https://fia.com.br/blog/estudos-de-caso/> Acesso em 31/07/2024.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Paracatu 2030: Plano de Desenvolvimento Sustentável**. 2011. Disponível em: <<https://issuu.com/sebraeparacatu/docs/paracatu2030>> Acesso em: 31 jul 2024

IBGE, 2022. Paracatu. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/paracatu.html>. Acesso em: 01 abr 2024.

IPHAN, 2012. Paracatu (MG). Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/374/>. Acesso em: 01 abr 2024.

MARTINS G.A. Estudo De Caso: Uma Reflexão Sobre A Aplicabilidade Em Pesquisas No Brasil in **Revista de Contabilidade e Organizações da USP** Abril, 2008

PREFEITURA DE PARACATU. **História**. Disponível em: <<https://www.paracatu.mg.gov.br/portal/servicos/1001/historia/>> Acesso em: 31/07/2024

PREFEITURA DE PARACATU. **Prefeitura de Paracatu investe 300 mil em ecossistema de inovação**. Disponível em: <<https://www.paracatu.mg.gov.br/portal/noticias/0/3/2134/prefeitura-de-paracatu-investe-r-300-mil-em-ecossistema-de-inovacao/>> Acesso em: 01 abr 2024.

PREFEITURA DE PARACATU. **Conselho de desenvolvimento sustentável é empossado**. Disponível em: <<https://www.paracatu.mg.gov.br/portal/noticias/0/3/498/conselho-de-desenvolvimento-sustentavel-e-empossado>> Acesso em: 01 abr 2024.

ULHOA Henrique. **Paracatu movimenta promove workshops de ecossistema de inovação**. Visite Paracatu, Paracatu, 16 nov 2020. Disponível em: <<https://www.visiteparacatu.com.br/paracatu-movimenta-promove-workshops-de-ecossistema-de-inovacao/>> Acesso em: 01 abr 2024.

ULHOA H. **Paracatu tem novo Plano de Turismo com estratégias para os próximos quatro anos**. Visite Paracatu, 25 nov 2022. Disponível em: <<https://www.visiteparacatu.com.br/paracatu-tem-novo-plano-de-turismo-com-estrategias-para-os-proximos-quatro-anos/>>. Acesso em: 01 abr 2024.

ECOSSISTEMA LOCAL DE
INOVAÇÃO DE MONTES CLAROS

NORTE VALLEY



A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O NORTE VALLEY

Patrick de Jesus Saraiva

Mestre em Economia pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)

E-mail: patrick.saraiva4@gmail.com

Sara Gonçalves Antunes de Souza

Dr^a em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - (UFRJ)

E-mail: sara@unimontes.br

1. RESUMO

Este estudo de caso explora o impacto da falta de uso ativo de canais de comunicação, como o Instagram, na participação e eficácia das ações do Ecossistema Norte Valley, com destaque para a atuação do Programa Agente Local de Inovação neste Ecossistema. A carência de conhecimento e interação dos atores com as atividades desenvolvidas nesta Comunidade cria uma lacuna na comunicação, prejudicando a colaboração e o engajamento dos participantes. Essa desconexão pode fragmentar o Ecossistema, limitando seu potencial de inovação e crescimento. Portanto, a manutenção ativa dos canais de comunicação é essencial para promover maior integração e colaboração entre os atores do ecossistema. A atuação do Programa ALI Ecossistemas tem sido crucial para impulsionar o amadurecimento local, articulando atividades em diversos eixos que fortalecem o ecossistema.

Este estudo oferece insights valiosos sobre a importância da comunicação eficaz na inovação e no empreendedorismo, com potencial de aplicação em outras regiões que enfrentam desafios semelhantes.

Palavras-chave: Norte Valley; Ecossistema Local de Inovação; Programa ALI Ecossistema, Comunicação; Montes Claros.

1. INTRODUÇÃO

A região Norte de Minas Gerais destaca-se por sua diversidade e relevância histórica, cultural e econômica. Entre seus 89 municípios, Montes Claros se sobressai como centro industrial e logístico, com presença de grandes indústrias e multinacionais. Sua economia, antes agropecuária, diversificou-se a partir da década de 1970 (FRANÇA et al., 2009), consolidando a cidade como referência regional (Portal Montes Claros, 2024).

Montes Claros também se tornou destaque nos setores educacional e de saúde, com 09 hospitais e um salto no número de instituições de ensino superior de 3 para 11 entre 1990 e 2000 (ANTUNES SOUZA e SOUZA, 2008). Com cerca de 414 mil habitantes (IBGE, 2022), a cidade apresenta PIB per capita de R\$ 25.870,23 e altos volumes de receitas e despesas públicas, figurando entre os principais municípios mineiros e brasileiros.

Nesse contexto, foi criado em 2015 o Ecossistema de Inovação e Empreendedorismo Norte Valley, com a missão de conectar academia e mercado e fomentar a competitividade empresarial.

No entanto, o estudo de caso identificou a baixa utilização de canais de comunicação como um entrave à integração entre os atores do ecossistema, comprometendo a colaboração e seu crescimento.

O estudo foi desenvolvido com base em entrevistas, análise de dados econômicos, documentos institucionais e revisão bibliográfica, conforme abordagem metodológica de estudo de caso proposta por Martins (2008). A estrutura do trabalho inclui contextualização, apresentação do Norte Valley, análise do problema comunicacional e uma seção final de conclusão e referências.

2. NORTE DE MINAS E MONTES CLAROS: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

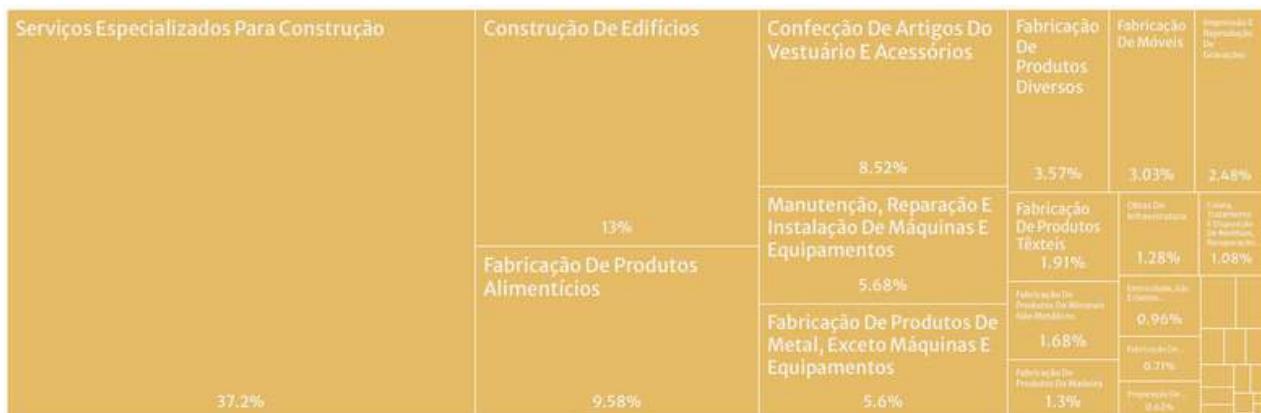
O Norte de Minas Gerais é uma região diversa e estratégica, com Montes Claros se destacando entre seus 89 municípios, por sua importância econômica, histórica e cultural. Conhecida como "capital do Norte de Minas", a cidade tem cerca de 414 mil habitantes (IBGE, 2022) e um PIB per capita de R\$ 25.870,23, com forte presença nos setores industrial, logístico e de serviços (Portal Montes Claros, 2024).

Montes Claros evoluiu de uma economia agropecuária para uma cidade industrial, historicamente impulsionada por incentivos da SUDENE, e continuou atraindo grandes empresas como Coteminas, Nestlé, Novo Nordisk e Eurofarma. Sua localização estratégica, com acesso a rodovias federais e um aeroporto estruturado, reforça seu papel como centro regional de desenvolvimento.

A cidade também é referência em educação e saúde, com instituições como UNIMONTES, UFMG e IFNMG, além de ampla rede hospitalar. A Figura 1 (Data MPE Brasil, 2024) mostra que os setores com mais empresas ativas são Comércio Varejista, Alimentação e Construção. Segundo RAIS (2021) e CAGED (2024), são 8.912 empresas e mais de 93 mil empregos formais.

Complementando o cenário, a Figura 2 (Dataviva, 2021) aponta a Administração Pública e o Comércio como principais fontes de renda, enquanto a Figura 3 (Dataviva, 2022) destaca medicamentos, calçados e café como os principais produtos exportados. Esse contexto reforça a importância do Ecossistema de Inovação Norte Valley, tema abordado na próxima seção.

Figura 1- Distribuição do Setor Industrial de Montes Claros



Fonte: Data MPE Brasil (2024)

Figura 2 - Distribuição da Renda Mensal por Setor Econômico

Indústrias em Montes Claros (2021)

Renda Mensal Total: \$214 M BRL



Dados fornecidos por RAIS

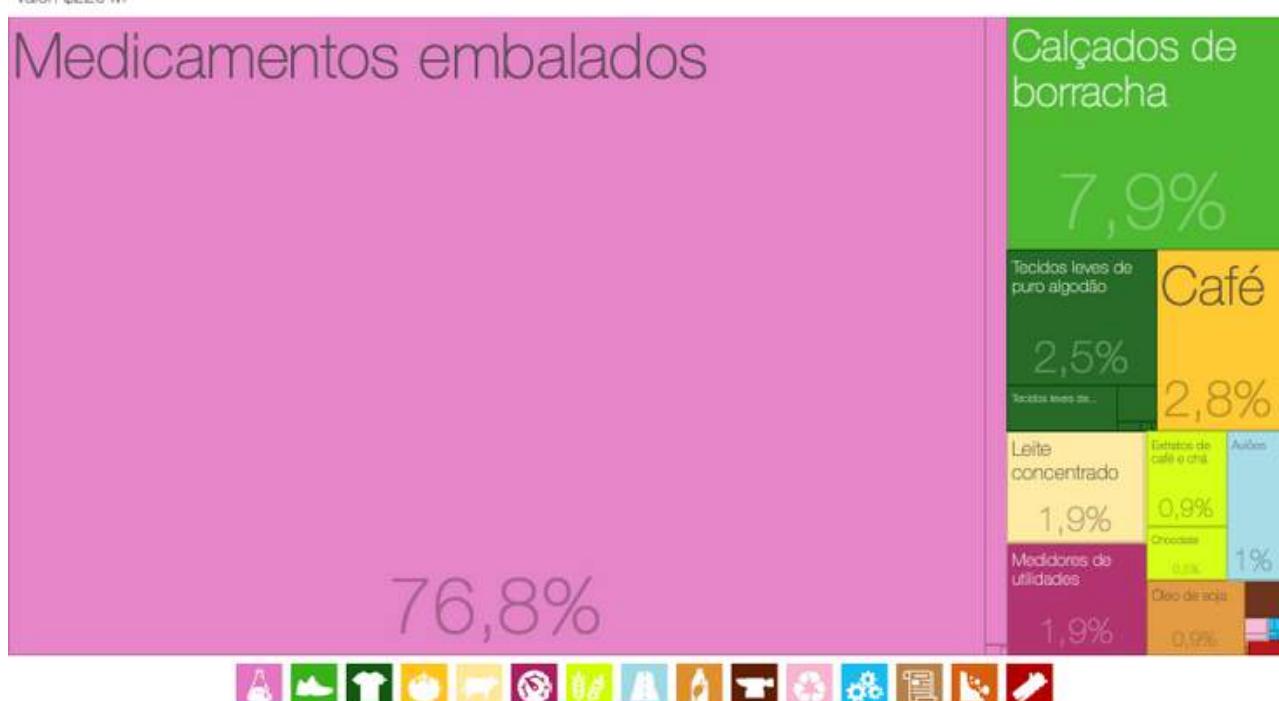
Fonte: DATAVIVA (2021)

Figura 3 - Distribuição de Exportações de Montes Claros por Produto

Exportações de Montes Claros (2022)

Baseado nos estados produtores

Valor: \$229 M



Dados fornecidos por SECEX

Fonte: DATAVIVA (2022)

3. NORTE VALLEY: HISTÓRICO, DESAFIOS E SEUS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O Ecossistema Norte Valley foi criado em 2015 com foco na inovação e na conexão entre academia e mercado, reunindo diversos atores como instituições de ensino, startups e governo. Iniciativas como os eventos “It Coffee” e “It Lunch” e a criação da comunidade “Minas Up” impulsionaram sua expansão para municípios como Pirapora e Janaúba.

Em 2020, o Sebrae-MG e a Fundação CERTI estruturaram um plano estratégico com base em oficinas e entrevistas, definindo setores prioritários como agropecuária, TIC, biotecnologia e saúde, além de metas claras por meio de OKRs. Essa fase marcou o início da consolidação do ecossistema.

A pandemia de 2021, no entanto, revelou uma fragilidade: a falta de comunicação digital ativa. A ausência de atualizações nas redes sociais e no sítio prejudicou o engajamento e a colaboração entre os atores. Como evidenciam as figuras e tabelas apresentadas a seguir, esse desafio reforçou a importância de manter canais de comunicação ativos como base para a integração, visibilidade e sustentabilidade do Ecossistema Norte Valley.

Em 2023, o Sebrae, por meio do Programa ALI, identificou a inatividade dos canais de comunicação do Ecossistema Norte Valley, como o Instagram (@nortevalley), que contava com apenas três publicações e 75 seguidores (Figura 4). Diante disso, o Agente Local de Inovação mobilizou os atores locais e implementou estratégias para reativar a comunicação digital e fortalecer o engajamento.

Figura 4 - Instagram Ecossistema Norte Valley 2023



Fonte: Instagram conta Norte Valley.

Ações como criação de conteúdo regular, uso da agenda compartilhada e parcerias com organizações locais resultaram em maior visibilidade e participação. O Instagram alcançou 62 publicações e 427 seguidores até junho de 2024 (Figura 5), com aumento expressivo de alcance e engajamento (Figura 6). A Tabela 1 confirma esse avanço, com 27 startups ativas, 21 eventos e ampla presença digital.

Figura 5 - Instagram Ecossistema Norte Valley 2024



Fonte: Instagram conta Norte Valley.

Figura 6 - Insights Instagram Ecossistema Norte Valley 2024



Fonte: Instagram conta Norte Valley.

Tabela 1 - Indicadores do Ecossistema Norte Valley - Até Junho de 2024

Descrição	Quantidade
Nº de startups ativas	27
Nº de empresas que captaram recursos para inovação	10 *
Nº de empresas mapeadas **	31
Nº de eventos de estímulo à inovação	21
Nº de pessoas no grupo aberto do WhatsApp	169
Nº de seguidores no Instagram	427
Nº de matérias veiculadas	3
Nº de acessos à agenda compartilhada	80
Nº de visitas ao sítio do Ecossistema	606
Nº de visitas ao mapa do Ecossistema	3190
Nº de atores engajados no ELI	30

Fonte: Elaboração própria

* Estimativa levantada com a incubadora de empresas Inemontes e FUNDETEC.

** Apenas as empresas que já foram abordadas diretamente ou que participam de atividades do ecossistema. Não está considerando as startups, uma vez que já estão sendo computadas em outro indicador específico.

O ecossistema também ganhou força com a diversificação das ações. Em 2024, foram realizados 34 eventos por diferentes atores (Figura 7). Os mapas de atores (Figuras 8 e 9) mostram que o número de empresas participantes cresceu de 8 em 2020 para 58, das quais 27 atuam em negócios digitais, evidenciando o amadurecimento do Norte Valley como núcleo de inovação.

Figura 7- Mapa de Eventos Ecossistema Norte Valley 2024



Fonte: Elaboração própria

Figura 08 - Mapa dos Atores Ecossistema Norte Valley 2020



Fonte: Fundação CERTI (2020)

Figura 9 - Mapa dos Atores Ecossistema Norte Valley 2024



Fonte: Elaboração própria

4. CONCLUSÃO

A atuação do Agente Local de Inovação (ALI) foi decisiva para a revitalização dos canais de comunicação do Ecossistema Norte Valley, tornando a comunicação mais ativa e eficiente. Com os atores mapeados e os canais como o Instagram e o sítio atualizados regularmente, houve um aumento expressivo no engajamento e na participação nas atividades do ecossistema.

Os resultados são evidenciados pelo crescimento das publicações no Instagram (de 3 para 62) e dos seguidores (de 75 para 427), conforme apresentado nas figuras correspondentes. A promoção cruzada de conteúdos e a divulgação estruturada fortaleceram a integração entre os participantes e ampliaram o alcance das ações locais.

Essa reestruturação comunicacional mostrou-se essencial para consolidar a colaboração entre os atores e garantir maior visibilidade às iniciativas. A presença digital passou a ser um fator estratégico para manter a comunidade engajada e ativa.

Assim, a comunicação ativa tornou-se um dos pilares da sustentabilidade do Norte Valley. Sua continuidade é vital para atrair novos participantes, fomentar a inovação e impulsionar o empreendedorismo em Montes Claros.

5 BIBLIOGRAFIA

ANTUNES SOUZA, S.G; SOUZA, MARILEIA . A Importância da Qualificação de Docentes pelo Estado e as Repercussões no Sistema de Ensino Superior Local: o caso de Montes Claros. In: **4º Congresso Brasileiro de Sistemas**, 2008, Franca/SP. Desenvolvimento Local e Regional: Uma abordagem Sistêmica. Franca/SP: Uni-FACEF, 2008. p. 01-27

CAGED. Cadastro geral de empregados e desempregados. **Painel de informações do novo CAGED**. Disponível em: <Dados Caged>. Acesso em: 26 maio. 2024.

DATAVIVA 2021. Montes Claros/MG - Disponível em: <<https://www.dataviva.info/pt/location/4mg050413/wages>>. Acesso em: maio de 2024.

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

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor** - prática e princípios. São Paulo, Pioneira, 1986. 378 p.

FRANÇA, I.S.; PEREIRA, A.M.; SOARES, B.R.; MEDEIROS, D.L. **Cidade Média, Polarização Regional e Setor de Educação Superior**: Estudo De Montes Claros, no Norte de Minas Gerais. Revista Formação, n.16, volume 2-p.52-70, 2009.

IBGE. Montes Claros - MG. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/montes-claros.html>>. Acesso em: 08 maio 2024.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008

NORTE VALLEY. **O relatório executivo**. disponível em: <https://nortevalley.com> Acesso em: 05 jun. 2024.

PORTAL MONTES CLAROS. Aspectos Gerais. Disponível em: <<https://portal.montesclaros.mg.gov.br/cidade/aspectos-gerais>>. Acesso em: 08 maio 2024.

RAMMER, C.; MÜLLER, B. **Start-up promotion instruments in OECD countries and their application to developing countries**. German: GIZ, 2012. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/b/zbw/zewexp/110561.html>>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Zahar, 1985.

WESSNER, C. W. et al. (Ed.). **Innovation policies for the 21st century**: report of a symposium. Washington: National Academies Press, 2007.

ECOSSISTEMA LOCAL DE
INOVAÇÃO DE UBERABA

ZEBU VALLEY



CAFÉ DA INOVAÇÃO: A TRAJETÓRIA DE REATIVAÇÃO DO ECOSISTEMA ZEBU VALLEY (UBERABA-MG)

Túlio Emídio Moreira

Engenheiro Civil pelo Centro Universitário de Patos de Minas,
UNIPAM

E-mail: tulio.emidi@gmail.com

Sara Gonçalves Antunes de Souza

Dr^a em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade
Federal do Rio de Janeiro - (UFRJ)

E-mail: sara@unimontes.br

RESUMO

Este trabalho discute como foi reativada uma comunidade por meio do Programa Agente Local de Inovação - Programa ALI Sebrae, na categoria Ecossistemas Local de Inovação. A comunidade foco deste estudo de caso é o “Zebu Valley”, nome dado ao Ecossistema de inovação da cidade de Uberaba. Apesar do nome remeter à criação de uma raça bovina famosa na região, este Ecossistema não atua em um seguimento específico, tendo apoiado empresas da área jurídica, agrícola, da tecnologia, da educação, entre outras. Sua orquestração iniciou em 2015 e foi muito ativo no fomento da inovação na cidade. Por motivos diversos, que são apresentados neste trabalho, entre 2021 e 2022, perdeu-se o engajamento dos atores que, por sua vez, mostravam falta de entusiasmo na realização de atividades relacionadas à comunidade.

Este dilema foi enfrentado a partir das ações do Programa Agente Local de Inovação - ALI Ecossistemas do Sebrae, que disponibilizou um bolsista, exclusivamente dedicado ao Zebu Valley, e o apoio de um consultor. Assim, foram realizadas ações estratégicas, sendo o marco da reaproximação dos atores e da reativação do Ecossistema, a criação do Café da Inovação, que buscou ampliar o contato dos atores participantes do Zebu Valley, além de outras atividades planejadas que visaram reconectar o Ecossistema da sociedade. O presente trabalho conclui que o Programa ALI equacionou o dilema, trazendo engajamento novamente para a Comunidade, a partir de atividades e eventos criados de maneira conjunta com os atores locais e podendo contar com o apoio e acompanhamento do Agente Local de Inovação Sebrae.

Palavras-Chave: Programa Agente Local de Inovação (Programa ALI); Ecossistema de Inovação; Zebu Valley; Uberaba.

1 - INTRODUÇÃO

Uberaba, localizada na região do Triângulo Mineiro, é a 7^a cidade mais populosa de Minas Gerais, com 337.836 habitantes (IBGE, 2022). Sua posição geográfica estratégica, próxima a grandes centros como São Paulo e Brasília, confere vantagens logísticas.

A cidade representa mais de 40% do PIB da sua Região Geográfica Intermediária (FJP, 2023) e, além de ser reconhecida como a “terra do Zebu”, recebeu em 2024 chancela da Unesco como geoparque de relevância internacional (Agência Brasil, 2024).

Com forte base educacional e científica, Uberaba abriga instituições como UFTM, IFTM e UNIUBE, e tem destaque em áreas como saúde, mecânica e agropecuária (SEBRAE, 2024). No apoio ao empreendedorismo, destaca-se por sua infraestrutura robusta, incluindo o Parque Tecnológico de Uberaba e o Moon Hub by AgTech Garage, centro de inovação com gestão público-privada (PwC, 2023).

O Ecossistema Zebu Valley, criado em 2015, reúne diversos atores – governo, empresas, universidades – que atuam de forma colaborativa para promover inovação. No entanto, entre 2021 e 2022, houve queda no engajamento da comunidade. O estudo de caso, fundamentado na abordagem de Yin (2001), evidencia esse desafio e apresenta a atuação do Programa ALI como elemento central para reverter a situação, com ações voltadas à valorização do senso de pertencimento dos participantes.

A partir da metodologia do Programa ALI, foram implementadas atividades conjuntas com os atores locais, como o “Café da Inovação”, com o objetivo de reativar a dinâmica do Zebu Valley. O estudo está estruturado em cinco seções: introdução, histórico do ecossistema, análise do dilema, soluções aplicadas e conclusão, destacando o papel do Programa ALI na reestruturação colaborativa do ecossistema de inovação de Uberaba. As figuras e tabelas que compõem o estudo detalham o impacto dessas ações.

2 - ZEBU VALLEY, O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO DE UBERABA

Com sua localização estratégica, base educacional sólida e estrutura de apoio ao empreendedorismo, Uberaba configura um Ecossistema Local de Inovação com características únicas. Segundo o Sebrae (2021), esse tipo de ecossistema promove a integração entre empresas, universidades e governo para impulsionar o desenvolvimento econômico e social por meio da inovação. A definição envolve relações dinâmicas entre pessoas, instituições e recursos em um território específico, como destaca Sena (2018), amparado por autores como Wessner (2007) e Bezzon e Diniz (2020).

A orquestração do Ecossistema Zebu Valley teve início em 2015, com apoio do Sebrae e a participação de empreendedores em eventos como o Startup Weekend. A partir daí, o grupo criou uma rede ativa, realizando treinamentos, cursos e encontros, com ações registradas na conta @zebuvalley. Contudo, entre 2021 e 2022, houve queda significativa na frequência e volume de ações – reflexo dos impactos da pandemia, que afastou os atores e reduziu o espírito colaborativo, mesmo com algumas atividades sendo mantidas de forma remota.

Para reverter esse cenário, em 2023, o Sebrae Uberaba contratou uma consultoria que resultou no relatório “Definição de uma jornada de apoio ao empreendedorismo inovador”, mapeando os principais atores e orientando a retomada do ecossistema. No mesmo ano, teve início o Programa ALI-ELI, que disponibilizou um agente para atuar diretamente na orquestração do Zebu Valley, com apoio de um consultor sênior e baseado na metodologia ELI do Sebrae.

Com entrevistas, reuniões e diagnóstico situacional, o Agente ALI identificou o distanciamento entre os integrantes e a falta de governança ativa. A partir disso, iniciaram-se novos encontros entre atores-chave para redesenhar estratégias e fortalecer o ecossistema. Essa retomada marcou o início de uma nova fase do Zebu Valley, voltada à integração e ao fortalecimento da inovação em Uberaba, como será detalhado em tabelas e figuras nas próximas seções do estudo.

3 - DILEMA: A DISTÂNCIA ENTRE OS ATORES DO ZEBU VALLEY

O dilema central deste estudo de caso refere-se à queda de engajamento dos atores-chave do Ecossistema Zebu Valley nos anos de 2021 e 2022, especialmente na realização de ações colaborativas em prol da inovação. Para investigar esse cenário, foi realizada uma análise quantitativa com base em publicações na rede social do ecossistema (@zebuvalley) e aplicada uma pesquisa por formulário com atores relevantes da iniciativa pública e privada.

A Tabela 01 apresenta a quantidade de ações realizadas entre 2016 e 2022, divididas entre “Eventos de Inovação” e “Encontros de Governança”. Observa-se que, entre 2017 e 2020, o ecossistema manteve uma média de 45 eventos de inovação por ano, número que caiu drasticamente para 14 em 2021 e apenas 7 em 2022. Os encontros de governança também foram interrompidos em 2020 e 2021, sinalizando uma perda de articulação entre os atores do território.

A pesquisa qualitativa confirmou a participação ativa, no início da estruturação do Zebu Valley, de instituições como Sebrae, Utech, Parque Tecnológico de Uberaba e universidades locais. Entre os eventos mais citados como fortalecedores do engajamento estão o “Ti Talks”, o “Startup Weekend” e encontros com cases de sucesso. Tais ações, segundo os entrevistados, promovem networking, aprendizado e consolidam a cultura de colaboração.

Os principais motivos apontados para a queda de participação foram a ausência de uma governança estruturada, os impactos da pandemia e a falta de um propósito claro para o ecossistema. Diante desse diagnóstico, foram propostas ações estratégicas para reverter o quadro e reativar o engajamento, tema que será abordado na próxima seção do estudo.

Tabela 01
Ações Ecossistema Zebu Valley
2016 a 2022

Classificação	Ano						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Eventos de Inovação	3	53	32	44	53	14	7
Encontros de Governança	0	5	3	3	0	0	2

Fonte: Instagram @zebuvally (2024)

4 - NOVOS RUMOS PARA O ZEBU VALLEY

Diante da queda de engajamento no Ecossistema Zebu Valley, um plano de ação foi estruturado em 2023 pelo Agente Local de Inovação (ALI) e por um consultor contratado pelo Sebrae Uberaba.

A proposta envolveu entrevistas com antigos e novos participantes, visitas a ambientes de inovação e encontros de governança. A partir dessas interações, o Agente pôde compreender as demandas dos atores e propor ações alinhadas aos interesses da comunidade. A primeira grande ação foi um workshop, realizado em agosto de 2023, que marcou a apresentação oficial do Agente e deu início à construção do Plano de Ações 2023/2024 com base nas seis vertentes da metodologia ELI.

Posteriormente, foram organizadas videoconferências individuais com os atores, seguidas da criação de grupos temáticos no WhatsApp. Esses grupos debateram as prioridades levantadas no workshop, que foram consolidadas e apresentadas em um encontro presencial na FIEMG, em outubro de 2023. Já em dezembro, a Uniube sediou um encontro de governança onde foram divulgados os avanços do plano e promovida uma confraternização entre os participantes. Além disso, o Agente ALI passou a frequentar ambientes de inovação na cidade, estreitando laços e estimulando conversas sobre o ecossistema em momentos informais.

Uma das ações mais bem-sucedidas foi a criação do Café da Inovação, idealizado após a identificação da falta de espaços descontraídos para troca de ideias sobre inovação. A primeira edição, em fevereiro de 2024, reuniu 26 pessoas e se destacou como o evento com maior número de participantes desde o início do programa. Outras três edições foram realizadas até julho, com participação variada, mas sempre mantendo representantes da tríplice hélice (universidade, governo e empresas).

Os eventos foram marcados por pitches curtos, momentos de networking e parcerias espontâneas entre os participantes, conforme ilustrado na Figura 01.

Esse movimento gerou novos desdobramentos, como o happy hour mensal da governança e o planejamento do Primeiro Encontro de Startups de Uberaba, a ser realizado ainda em 2024. A Tabela 02 mostra a quantidade expressiva de ações realizadas entre maio de 2023 e julho de 2024: 2 missões, 51 apresentações do ecossistema, 48 reuniões de GTs, 15 reuniões GIS, 7 encontros de governança e 39 eventos. Já a Figura 02, atualizada pelo Agente ALI, apresenta um mapa completo dos atores do Zebu Valley, evidenciando a participação de representantes de todas as esferas: governo, sociedade civil, ICTs, empresas e mecanismos de inovação.

Comparando o início do trabalho do Agente em 2023 com o cenário atual, observa-se uma transformação significativa. O ecossistema antes desarticulado passou a realizar encontros frequentes, debater estratégias e desenvolver ações conjuntas. A empolgação dos participantes é evidente, inclusive na criação de camisas com a identidade visual do Zebu Valley, usadas em missões como o ELI Summit MG, em Itajubá. Esses sinais demonstram o fortalecimento do sentimento de pertencimento e o avanço concreto da orquestração do ecossistema.

Figura 01: Café da Inovação, Edições 1, 2, 3 e 4.

Fonte: Relatórios Agente ALI (2024).

Tabela 02
Ações Ecossistema Zebu Valley
Maio de 2023 à Julho de 2024.

Tipo de Atividade	Missões Zebu Valley	Apresentação do Ecossistema	Reuniões de GT	Reuniões GIS	Encontros de Governança	Eventos
Quantidade	2	51	48	15	7	39

Fonte: Relatórios mensais Programa ALI ELI (2023 e 2024)



Fonte: Apresentação Oficial do Zebu Valley.

Figura 02: Mapa de Atores Zebu Valley

5 - CONCLUSÃO

O Zebu Valley é um ecossistema com localização estratégica em Uberaba, cuja atuação é ampla e não restrita ao agronegócio, apesar do nome. Ele apoia empresas e empreendedores de diferentes áreas que desejam inovar, reunindo atores-chave como instituições de ensino, empresas de tecnologia, sociedade civil organizada e governo municipal. No início deste estudo de caso, em maio de 2023, o ecossistema apresentava sinais de desconexão e baixo engajamento, contrastando com um passado mais ativo e colaborativo.



Com a entrega da consultoria em orquestração e a chegada do Programa ALI, iniciou-se um processo de reativação da comunidade. O Agente Local de Inovação passou a frequentar os ambientes e eventos do ecossistema, identificando suas dinâmicas e necessidades por meio da Metodologia ELI. A partir desse diagnóstico, foi idealizado o Café da Inovação, evento criado para fortalecer laços e gerar conexões entre os atores. A iniciativa resultou em parcerias, aproximações e novos projetos, como o Happy do Zebu Valley e o Primeiro Encontro de Startups, voltados à expansão da rede e ao fortalecimento do ecossistema.

Conclui-se que o Café da Inovação foi um ponto de virada na reativação do Zebu Valley, cumprindo papel estratégico na mobilização dos atores. O Programa ALI foi essencial, não só pelo apoio técnico, mas pela dedicação integral do Agente ao longo de 15 meses. O cenário em 2024 é de uma comunidade ativa, com encontros frequentes e ações conjuntas voltadas à inovação, marcando o renascimento do Zebu Valley como um ecossistema vibrante e colaborativo.

BIBLIOGRAFIA

Agência Brasil (2024), **Geoparque de Uberaba, em Minas, obtém reconhecimento da Unesco.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-03/geoparque-de-uberaba-em-minas-obtem-reconhecimento-da-unesco> Acesso em: 30 de março de 2024.

Azzari e Medeiros (2022), **Ecossistema.** Disponível em: <https://semil.sp.gov.br/educacaoambiental/prateleira-ambiental/ecossistema/#:~:text=ECOSSISTEMA%20%C3%A9%20o%20termo%20utilizado,o%20ambiente%20em%20que%20vivem> Acesso em: 5 de maio de 2024.

Bezzon e Diniz (2020) **O conceito de Ecossistema em livros didáticos de biologia do Ensino Médio: Abordagem e Possíveis Implicações.** Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/37836/29504> Acesso em: 10 de julho de 2024.

Diniz e Botella (2005) **O Estado de Minas Gerais e suas regiões: Um resgate histórico das principais propostas oficiais de regionalização.** Página 73. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/3213/321327187005.pdf> Acesso em: 5 de maio de 2024.

ETZKOWITZ e ZHOU (2017), **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCMp5XyNbGYDMQ/#> Acesso em: 23 de julho de 2024.

FJP (2023) – Fundação João Pinheiro, **Setores impulsionadores do crescimento econômico da região geográfica intermediária.** Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1Q_DjBu2v-LfwpzMAZ-dueNAkTBRigS1/view Acesso em: 27 de maio de 2024.

IBGE (2022) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, **Uberaba.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/uberaba.html> Acesso em: 9 de março de 2024.

Manual de Oslo (1997), **Proposta de Diretrizes para Coleta de Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf Acesso em: 9 de março de 2024.

Opportunum (2023) – Documento interno Sebrae. **Definição de uma jornada de apoio ao empreendedorismo inovador no Centro de Inovação de Uberaba – MG.** Acesso em: março de 2024.

Portal Uberaba, Sobre Parque Tecnológico de Uberaba. Disponível em: https://portal.uberaba.mg.gov.br/parquetecnologico/portal_menu_submenus/2/1 Acesso em: 10 de março de 2024.

PwC (2023), Em Minas Gerais, um hub de inovação do tamanho do potencial de Uberaba. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/consultoria/agtech-innovation/agtech-innovation-news/materias/2023/em-minas-gerais-um-hub-de-inovacao-do-tamanho-do-potencial-de-uberaba.html> Acesso em: 30 de março de 2024.

Relatórios mensais Programa ALI ELI (2023 e 2024). Coletâneas de Relatórios Mensais Programa ALI ELI de maio de 2023 à junho de 2024. Documento Interno Sebrae. Acessado em: 15 de julho de 2024.

SEBRAE (2021) - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Agentes Locais de Inovação. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao> Acesso em: 30 de março de 2024.

SEBRAE (2021) - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Ecossistemas Locais de Inovação em Alagoas. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/ecossistemas-locais-de-inovacao-em-alagoas,e31d008931e78710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Sebrae%20nos%20estados&text=Em%20suma%2C%20o%20Ecossistema%20local,o%20desenvolvimento%20social%20e%20econ%C3%B4mico>. Acesso em 5 de março de 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Ecossistemas de Inovação. Disponível em: <https://ecossistemadeinovacao-apps.pr.sebrae.com.br/> Acesso em: 9 de março de 2024.

Sena (2018), Características do Ecossistema de Inovação. Disponível em: <https://via.ufsc.br/caracteristicas-dos-ecossistemas-de-inovacao/> Acessado em: 8 de julho de 2024.

Yin (2001), Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Página 32. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf Acesso em 8 de julho de 2024.

Zebu Valley (2017), O ZEBU VALLEY. Disponível em: <https://www.zebuvalley.com.br/o-zebu-valley> Acesso em: 27 de abril de 2024.

Zebu Valley (2024). Instagram.com, @zebuValley. Disponível em: <https://www.instagram.com/zebuvalley/> Acesso em: 30 de março de 2024.

VÁRIOS AUTORES

ALI PRODUTIVIDADE

CASES DE PRODUTIVIDADE
DO ESTADO DE SÃO PAULO - JUNDIAÍ



INTRODUÇÃO

Org. Valter de Souza Filho

No caso do ALI Produtividade, as empresas participantes são acompanhadas por um período de quatro a seis meses. Durante esse ciclo, são diagnosticados os principais desafios enfrentados pelas empresas, propostas soluções potenciais, implantadas ações de melhoria e, por fim, avaliados os impactos gerados. A jornada é estruturada em encontros presenciais, com aplicação de instrumentos como o Radar da Inovação no início e no término do processo (Guia, 2025).

O Radar da Inovação é uma ferramenta diagnóstica composta por seis dimensões: controles gerenciais, gestão de operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e ESG (ambiental, social e governança). Cada dimensão é avaliada por meio de quatro questões, com três alternativas de resposta (A, B ou C), cada qual pontuada conforme o nível de maturidade da gestão empresarial. Essa sistemática permite aferir o estágio inicial da empresa, acompanhar sua evolução ao longo da intervenção e mensurar os resultados alcançados. Complementarmente, realiza-se também a mensuração da produtividade financeira, comparando os indicadores do início e do final do ciclo de acompanhamento (Guia, 2025).

O escritório regional do SEBRAE em Jundiaí atende a 18 municípios da região: Bragança Paulista, Cabreúva, Caieiras, Cajamar, Campo Limpo Paulista, Francisco Morato, Franco da Rocha, Itatiba, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira, Morungaba, Pedra Bela, Pinhalzinho, Tuiutí, Vargem e Várzea Paulista.

PROGRAMA AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO PRODUTIVIDADE

O projeto ALI (Agente Local de Inovação) produtividade tem como objetivo impulsionar a inovação nos negócios, buscando reduzir custos e/ou aumentar o faturamento das micro e pequenas empresas (MPEs). O acompanhamento ocorre ao longo de um período de 4 a 6 meses, por meio de encontros planejados que seguem o guia metodológico do programa ALI Produtividade.

Nos encontros iniciais, é realizada uma avaliação qualitativa do grau de maturidade das empresas participantes em seis dimensões: controles gerenciais, gestão das operações, gestão de marketing, práticas de inovação, transformação digital e aspectos de ambiental, social e governança (ASG). Cada dimensão é pontuada de 1 (prática baixa) a 5 (prática elevada), com base em critérios previamente definidos.

No segundo encontro, são identificados os principais problemas enfrentados pelos empresários na gestão do negócio, sendo um deles priorizado para tratamento. Já no quinto encontro, é proposta uma ação inovadora voltada à resolução do problema selecionado. Nesse momento, é desenvolvido um protótipo da solução, que será testado e validado. Também é mensurada a produtividade financeira da empresa.

No sexto encontro, o protótipo é testado e, se aprovado, é implementado. Após três meses da implementação, no nono encontro, são reavaliados o grau de maturidade e a produtividade financeira, permitindo uma análise qualitativa da performance das ações adotadas.

Todas as informações são registradas no Sistema ALI, uma base de dados nacional do programa, gerida pelo SEBRAE. Trata-se de uma plataforma eletrônica em constante atualização, estando, no momento na versão v.1.1.11-39815. Os dados coletados foram extraídos desse sistema e analisados com o objetivo de gerar os resultados apresentados em todos trabalhos do ALI produtividade.

COMO A MELHORIA DE PROCESSOS
VENCEU O CAOS NA PRODUÇÃO

VARGEM | SETOR: INDÚSTRIA



COMO A MELHORIA DE PROCESSOS VENCEU O CAOS NA PRODUÇÃO

Ana Priscila de Moraes

Nutricionista, Pós Graduada em Docência no Ensino pelo Centro Universitário Amparense (UNIFIA)

E-mail: anapm.alisp@gmail.com

Valter de Souza Filho

Dr. em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

E-mail: valter.souza@ifsp.edu.br

RESUMO

Em busca de melhor qualidade de vida após o nascimento do primeiro filho, um casal deixou a rotina intensa em uma indústria de Extrema-MG. Com experiência no setor de cosméticos, especialmente em tinturas capilares, decidiram empreender na cidade vizinha de Vargem-SP. Identificaram um nicho pouco explorado: a produção de tinturas capilares de alto padrão. O sucesso inicial foi acima do esperado, porém o rápido crescimento, sem planejamento, gerou desafios como atrasos operacionais e desorganização. Para superar essas dificuldades, buscaram apoio do SEBRAE, por meio do Programa Brasil Mais, e aderiram ao programa de Transformação Digital do SENAI. Com auxílio de um especialista, implementaram melhorias significativas nas áreas financeira, controle de estoque e produção. Isso proporcionou maior eficiência, organização e sustentabilidade, consolidando o negócio no mercado.

Palavras-chave: Melhoria de Processos. Gestão de Produção. Controle de Estoque. Gestão Financeira. Indústria de Cosméticos

1. INTRODUÇÃO

Em julho de 2020, um casal, então empregados de uma indústria de cosméticos situada em Extrema, MG, decidiu empreender em decorrência do desgaste ocasionado pela rotina intensa de trabalho e pela baixa expectativa de melhoria na qualidade de vida. A chegada do primeiro filho e a consequente redução do tempo destinado à convivência familiar, aliados à estagnação salarial, motivaram a abertura de um negócio próprio, aproveitando a ampla experiência que ambos já possuíam, especialmente na área de produção de cosméticos.

A partir dessa decisão, os empreendedores realizaram pesquisas de mercado, levantamentos de preços de maquinários, insumos e matérias-primas, além de avaliar possíveis locais para instalação da empresa. Com o planejamento estruturado, formalizaram o acordo de rescisão com a antiga empregadora, e com esses valores fizeram a locação de um galpão na cidade vizinha de Vargem, SP, onde residiam, e aquisição dos primeiros equipamentos. Como os recursos disponíveis não eram suficientes para cobrir os custos com equipamentos, contratações e compra de matéria-prima, recorreram a um financiamento bancário.

A região de Vargem concentra diversas indústrias de cosméticos e outros segmentos voltados principalmente para o consumo em massa, disponibilizando produtos de qualidade inferior ao mercado. O casal identificou, então, a oportunidade de oferecer tinturas capilares com diferencial na qualidade da matéria-prima, buscando atender a um mercado consumidor mais exigente e pouco explorado. Dessa forma, decidiram iniciar a produção de tinturas capilares, focada nesse nicho.

Como estratégia, a empresa adotou dois modelos de atuação: a produção de tinturas capilares para clientes industriais, que aplicam suas próprias marcas e comercializam os produtos como se fossem de fabricação própria (modelo conhecido como rótulo branco), e a fabricação com marca própria, oferecendo diversas opções de cores, incluindo as mais procuradas, como pretas, castanhas e loiras, além de suas variações.

Embora fosse uma indústria ainda desconhecida, o produto teve ampla aceitação nos primeiros meses após o lançamento. Isso permitiu à empresa, mesmo em plena pandemia, alavancar os negócios e receber uma quantidade expressiva de pedidos, superando sua capacidade de produção. Esse crescimento expôs fragilidades na gestão dos processos e na incorporação das rotinas operacionais pelos colaboradores, resultando em atrasos nas entregas.

Diante desse cenário, o presente estudo de caso tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pela empresa no gerenciamento do rápido crescimento e identificar estratégias para melhorar a gestão operacional e o atendimento aos pedidos, garantindo a sustentabilidade do negócio.

2. CONTEXTO E DILEMA

Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o Brasil ocupa a segunda posição entre os países que mais lançam produtos na área e é o quarto maior consumidor de produtos de beleza no mundo (ABIHPEC, 2020). Segundo pesquisa realizada pela McKinsey & Company em parceria com o Business of Fashion, após uma grande recuperação desde o auge da pandemia de COVID-19, estima-se que o mercado global de beleza alcance cerca de US\$ 580 bilhões até 2027, com crescimento anual médio de 6% (McKinsey & Company; Business of Fashion, 2023).

Dentro desse contexto de expansão do setor de beleza, o segmento de colorações capilares também apresenta forte potencial de crescimento. De acordo com a página Business Research Insights, o mercado global de tinturas e colorações capilares foi avaliado em US\$ 26,510 milhões em 2022, com previsão de atingir US\$ 54,417 milhões até 2031, registrando uma taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 8,3% no período de previsão.

Essas pesquisas levaram os empresários a perceber que o ramo escolhido apresenta grande potencial de crescimento, sendo um setor em constante evolução que oferece perspectivas promissoras de sucesso, especialmente porque os consumidores atuais estão sempre em busca de produtos de maior qualidade, como os oferecidos por eles.

Esse segmento é impulsionado por fatores como a urbanização, as mudanças no estilo de vida e a crescente preocupação dos consumidores com a saúde dos fios. Além disso, apresenta perspectivas de crescimento impulsionadas pelos avanços tecnológicos, pela modernização dos métodos de produção e pelo aumento da demanda em economias emergentes.

Por meio de consultas às prefeituras de Vargem-SP, Extrema-MG e Bragança Paulista-SP, bem como a associações comerciais, constatou-se que a industrialização no setor de beleza era praticamente inexistente.

Além disso, após a constituição do negócio, os empresários passaram a frequentar cursos, feiras e congressos para acompanhar as tendências do mercado. Também visitaram fábricas do mesmo setor em outras regiões a fim de comparar práticas, processos e desempenho, confirmando que o produto oferecido mantinha o diferencial de qualidade destinado a um público exigente. Amparados pela experiência adquirida em indústrias nas quais haviam trabalhado, decidiram instalar um laboratório químico próprio, possibilitando desenvolver e manipular formulações com maior controle e precisão.

Nesse contexto de aprimoramento e inovação, é relevante compreender a trajetória histórica do setor de coloração capilar. O químico francês Eugène Schueller, fundador do Grupo L'Oréal, foi pioneiro ao desenvolver, em 1907, a primeira tintura oxidante permanente, capaz de clarear os fios naturais. Desde então, a indústria de cosméticos não cessou de evoluir, lançando inovações como o shampoo tonalizante, em 1931, e o creme tonalizante permanente, em 1953, facilitando o processo de coloração para os consumidores (Morphic Beauty, 2012).

A coloração capilar, cujo objetivo principal é conferir cor aos fios, é comumente utilizada para cobrir cabelos grisalhos, realçar determinadas áreas, restaurar o tom original e valorizar a estética capilar.

A disponibilidade de uma ampla paleta de tonalidades figura entre os principais impulsionadores do crescimento do mercado de tinturas capilares, amparada por técnicas que vão da aplicação profissional ao uso doméstico. Entre as tendências atuais, destaca-se a técnica ombré, que cria um degradê aplicando tons distintos da raiz às pontas. Observa-se também, sobretudo entre os jovens, o uso crescente de cores que harmonizam com as vestimentas, refletindo a coloração como forma de expressão pessoal.

A matéria-prima era uma das prioridades: os empresários buscaram fornecedores que oferecessem insumos de alta qualidade e cores diversificadas, além das já tradicionais.

A adoção de matérias-primas e insumos de alta qualidade, que conferiram ao produto um diferencial competitivo, aliada a estratégias eficazes de produção e comercialização, fez com que a demanda crescesse rapidamente e ultrapassasse a capacidade produtiva da empresa. Esse crescimento acelerado gerou atrasos nas entregas, desencadeados por diversos problemas operacionais: baixa eficiência dos equipamentos, ociosidade dos funcionários, demora na correção de falhas, erros na contagem de produtos, divergências de inventário e mistura indevida de itens em processo e no estoque.

Os empresários compreenderam que os problemas enfrentados estavam diretamente relacionados ao sistema de produção. No entanto, diante da complexidade da situação, não sabiam por qual ponto iniciar as melhorias, o que os levou a um dilema central: como atender aos pedidos dentro do prazo estabelecido?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

Apesar da sólida experiência no setor de cosméticos, os empresários não estavam preparados para lidar com os desafios da gestão que surgiram com o rápido crescimento do negócio. Dificuldades como atrasos nas entregas, ociosidade dos funcionários, desestruturação da gestão financeira e venda de produtos indisponíveis passaram a impactar diretamente o desempenho da empresa.

Foi nesse contexto que a empresa recebeu o apoio do Agente Local de Inovação (ALI) e decidiram participar do Programa Brasil Mais, além de contar com as consultorias do SEBRAE.

A parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), por meio do Programa de Transformação Digital foi essencial para estruturar de forma mais robusta os processos internos.

Um dos principais problemas identificados estava relacionado à gestão de pessoas. Os funcionários, frequentemente, não sabiam exatamente o que fazer e, muitas vezes, permaneciam ociosos aguardando ordens. Como primeira medida, foi elaborado um quadro com a definição clara das funções de cada cargo na produção, além da implantação de folhas de verificação diários para acompanhar as atividades e garantir que nenhuma etapa fosse esquecida ou negligenciada.

No âmbito financeiro, os processos eram executados de maneira informal e pouco sistematizada, o que comprometia a visibilidade sobre a real situação econômica da fábrica, além disso, os problemas relacionados ao controle de estoque eram recorrentes e impactavam diretamente a área comercial, resultando na venda de produtos para pronta entrega que, na prática, não estavam disponíveis. Esse cenário impactava diretamente a assertividade nas compras e gerava insegurança nas tomadas de decisão, principalmente em relação ao atendimento dos pedidos dos clientes. Constantemente surgiam dúvidas sobre a disponibilidade de matéria-prima no estoque, a viabilidade de realizar novas aquisições dentro dos prazos necessários e até sobre a existência de recursos financeiros suficientes para cumprir as demandas.

Para enfrentar essa situação, os empresários participaram de uma consultoria financeira oferecida pelo SEBRAE, que resultou na adoção de planilhas de controle, na definição de indicadores de desempenho e na implantação de um sistema de gestão integrado, visando aprimorar a organização financeira e apoiar a tomada de decisão, especialmente nas compras. Aproveitando a ociosidade de um funcionário, suas atividades foram redistribuídas, e ele assumiu a responsabilidade pelo controle e manutenção do estoque, conforme estabelecido no fluxograma de cargos e funções. Esse colaborador recebeu treinamento específico para operar as planilhas de controle e ficou responsável, diariamente, pela organização, contagem e lançamento dos dados, que posteriormente passaram a ser integrados ao sistema de gestão da empresa.

Além disso, foi adotada a metodologia da Curva ABC, sugerida pelo consultor, para orientar a reposição de insumos, matérias-primas, embalagens e materiais essenciais à produção e entrega. A partir dessa classificação, a empresa passou a priorizar o controle dos itens mais críticos e de maior impacto para suas operações. Atrasos constantes, retrabalho e conflitos internos obrigavam os empresários a dedicar grande parte do tempo à resolução de problemas na produção, comprometendo o acompanhamento da gestão financeira e administrativa da empresa. Devido ao aumento constante da demanda e da complexidade operacional, o que evidenciou a necessidade de um modelo de gestão mais robusto e estruturado.

Diante desse contexto, o ALI recomendou que a empresa participasse do Programa de Transformação Digital do SENAI, uma iniciativa em parceria com o SEBRAE, destinada aos participantes do Programa Brasil Mais. O programa, oferecido de forma gratuita, disponibilizou um especialista que atuou diretamente na empresa, realizando um trabalho aprofundado de mapeamento e padronização dos processos.

Essa intervenção permitiu o desenvolvimento de um modelo organizacional mais eficiente, solucionando grande parte dos problemas relacionados à gestão de tempo, organização dos funcionários, controle de estoque e administração financeira. A formalização dos processos contribuiu significativamente para melhorar a produtividade, reduzir desperdícios, otimizar as entregas e fortalecer a gestão como um todo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação no Programa ALI permitiu aos empresários compreender que, mesmo diante de desafios significativos, seria possível implementar soluções simples e de baixo custo. Inicialmente, acreditava-se que a única alternativa seria contratar mais funcionários e investir em treinamentos para resolver os problemas de gestão de pessoas e controle de estoque. No entanto, logo ficou evidente que o caminho mais eficaz seria a implantação gradual de processos bem definidos, capazes de orientar as atividades e eliminar o tempo ocioso dos colaboradores.

Embora a adaptação às mudanças tenha exigido esforço e disciplina, especialmente em um contexto de dificuldades financeiras, percebeu-se que dedicar tempo à implementação das melhorias era essencial para alcançar resultados sustentáveis no curto e no longo prazo.

Em pouco tempo, foi possível observar avanços significativos na gestão financeira, no controle de estoque e na organização dos processos internos, proporcionando mais estabilidade e fôlego operacional, mesmo em um cenário econômico desafiador.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. O Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://abihpec.org.br/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/>. Acesso em 21 jul. 2025.

MCKINSEY & COMPANY; BUSINESS OF FASHION. The state of fashion: beauty. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-a-special-state-of-fashion-report>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MORPHIC BEAUTY. The L'Oréal originator. Morphic Beauty Blog, 12 mar. 2012. Disponível em: <https://morphicbeauty.com/blog/2012/03/the-loreal-originator>. Acesso em: 11 jun. 2025.

O PAPEL DA VISIBILIDADE FÍSICA
NA ESTRATÉGIA DE MARKETING
PARA AUMENTAR VENDAS

ITUPEVA | SETOR: SERVIÇOS



O PAPEL DA VISIBILIDADE FÍSICA NA ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA AUMENTAR VENDAS

Sinthya Meire Lopes De Araújo Sussel

Mestre em Ciência dos Alimentos pela Universidade Estadual de São Paulo(USP)

E-mail: sinthyaaraaujo@gmail.com

Valter de Souza Filho

Dr. em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

E-mail: valter.souza@ifsp.edu.br

RESUMO

Este estudo de caso investiga como a visibilidade física de microempresas impacta diretamente seu desempenho em vendas, destacando a relevância das estratégias de marketing tradicional na atração de clientes. A pesquisa evidencia fatores essenciais, como localização estratégica, fachada atrativa e sinalização eficiente, fundamentais para chamar a atenção do público e aumentar o fluxo de visitantes. O estudo também reforça a importância da integração entre espaço físico e marketing digital, assegurando que a identidade visual da empresa esteja alinhada à sua proposta de valor. Os resultados demonstraram que ações relativamente simples, como a revitalização da fachada, aliada a estratégias digitais, proporcionaram um aumento expressivo na produtividade, que cresceu 78,12% durante a participação no Programa ALI.

Conclui-se que a visibilidade física, frequentemente subestimada no cenário atual, constitui um diferencial competitivo relevante e se configura como um dos pilares estratégicos para o crescimento sustentável de microempresas em mercados locais.

Palavras-chave: Marketing tradicional; Visibilidade física; Microempresas; Ponto comercial; Aumento de vendas.

1. INTRODUÇÃO

Itupeva é uma cidade acolhedora do interior de São Paulo, localizada a 60 km da capital. Destaca-se pelo seu potencial turístico e econômico. Segundo o Censo de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município possui aproximadamente 71 mil habitantes, o que representa um crescimento de 57,42% em relação ao Censo de 2010 (IBGE, 2022).

Nesse ambiente promissor, surgiu em 2022 um empreendimento de massas artesanais, fundado por uma empreendedora local de origem italiana. A loja está situada em uma rua de grande movimento, aproveitando a tradição e a paixão pela gastronomia para conquistar seu espaço no mercado.

Graças à qualidade e ao cuidado empregados na produção de suas massas, a empresa registrou um crescimento acelerado em 2023. Contudo, após esse avanço inicial, passou a enfrentar um baixo volume de vendas. Diante desse desafio, buscou o suporte do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por meio do Programa Agente Local de Inovação (ALI) Produtividade (SEBRAE, 2024).

A partir da consultoria especializada, foi possível implementar melhorias significativas nos processos, contribuindo para o aumento da eficiência e da competitividade do negócio.

2. CONTEXTO E DILEMA

De origem italiana, a empreendedora cresceu aprendendo com a família a arte de produzir massas artesanais – uma habilidade que deixou de lado após o falecimento do pai. Formada em Administração, com pós-graduação em Controladoria e Finanças, construiu carreira nas áreas financeira e comercial antes de empreender.

Em 2020, no auge da pandemia e grávida de sua filha caçula, decidiu transformar sua paixão pela gastronomia em negócio. Começou produzindo massas artesanais para amigos e vizinhos, investindo em cursos e aprimoramento de receitas. O lançamento de um nhoque recheado impulsionou a demanda, levando-a a participar de feiras e a contratar colaboradores. Quando a produção artesanal ocupou toda sua casa, viu-se na necessidade de abrir um ponto comercial em uma das avenidas mais movimentadas de Itupeva.

O negócio foi estruturado com uma proposta clara: oferecer massas frescas e artesanais, produzidas com ingredientes de alta qualidade e técnicas tradicionais italianas, proporcionando sabor autêntico e uma experiência de refeição caseira feita com amor.

Apesar do crescimento inicial, o volume de vendas começou a cair.

A empreendedora percebeu que, mesmo localizada em uma via de grande fluxo, sua loja passava despercebida. Isso comprometia a atração de novos clientes e a consolidação da marca como referência em massas artesanais.

Diante desse cenário, surge o dilema que orienta este estudo de caso: “Como aumentar a visibilidade da empresa e fortalecer sua marca no mercado local?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

A localização é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma empresa, especialmente para micro e pequenos negócios. Segundo Batistella *et al.* (2017), estar em áreas de grande circulação, como ruas movimentadas, centros comerciais ou bairros estratégicos, gera maior fluxo de pessoas, fortalece o reconhecimento da marca e amplia as chances de conversão em vendas. Além disso, aspectos como fácil acesso, proximidade de outros serviços e disponibilidade de estacionamento impactam diretamente na decisão de compra dos clientes.

Paralelamente, a apresentação visual do ponto comercial exerce papel fundamental na atração de clientes. Conforme Designer (2024), a fachada representa a primeira impressão da empresa e, quando bem planejada, com desenho, cores e sinalização alinhados à identidade da marca, desperta curiosidade e gera interesse no público. Apesar da crescente digitalização dos negócios, a visibilidade física permanece essencial, sendo um dos pilares para a consolidação da marca e para o fortalecimento das vendas (INTERNET, 2024). No entanto, essa visibilidade não deve ser tratada de forma isolada.

De acordo com Brasil (2014), a integração entre estratégias presenciais e digitais é indispensável para ampliar o alcance, fortalecer o relacionamento com os clientes e aumentar a competitividade do negócio.

Diante do desafio de aumentar sua visibilidade e atrair mais clientes, a empresária buscou apoio no SEBRAE AQUI, na sede da Prefeitura de Itupeva, e foi direcionada para o Programa Agente Local de Inovação (ALI) Produtividade, que ofereceu consultorias especializadas nas áreas de marketing e design, além de acompanhamento contínuo por um Agente Local de Inovação.

Orientada pelas consultorias, a empresária iniciou um processo colaborativo de construção de soluções, começando por um brainstorming criativo, que envolveu a equipe, familiares e clientes próximos, buscando compreender quais elementos melhor representavam a essência das massas artesanais italianas. O primeiro passo foi realizar uma análise de fachadas de outros estabelecimentos, fotografando referências e identificando os elementos visuais que mais chamavam a atenção do público. Em paralelo, iniciou-se o trabalho conjunto com profissionais de design para transformar essas referências em um projeto alinhado à identidade visual da marca, utilizando as cores verde, vermelho e branco, símbolos tradicionais da cultura italiana. A execução começou de forma simples, com ajustes na pintura e na composição visual externa.

Com o apoio de um pintor local, foram adicionados detalhes que remetem a um restaurante italiano tradicional, criando uma fachada mais atrativa e coerente com a proposta do negócio, mostrada na Figura 1.

Figura 1 - Alteração da fachada



Antes



Depois

Fonte: dos próprios autores

Durante o processo, a empresária e sua equipe adotaram uma estratégia de escuta ativa, consultando os clientes, no momento da retirada dos pedidos, sobre a percepção da nova fachada e dos elementos visuais implementados. Além das melhorias na visibilidade física, também foram realizados avanços no posicionamento digital da marca. A presença nas redes sociais foi aprimorada, com aumento da frequência e da qualidade das postagens. Foram incorporadas estratégias de interação com o público, como o uso de caixas de perguntas e enquetes, estimulando maior engajamento. As publicações passaram a ser monitoradas de forma sistemática, analisando métricas como alcance, taxa de interação e conversão.

Esse acompanhamento permitiu identificar os formatos de conteúdo mais relevantes para o público-alvo, possibilitando ajustes contínuos nas estratégias e, consequentemente, a maximização dos resultados das campanhas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visibilidade física é essencial na estratégia de marketing de qualquer negócio que deseje aumentar suas vendas e consolidar sua marca. Integrar o marketing físico e digital, oferecendo uma experiência coesa e eficiente ao consumidor, é a chave para maximizar o potencial de vendas e garantir a longevidade de um negócio no mercado atual.

Com uma abordagem bem planejada, a visibilidade de uma empresa física pode ser a grande aliada para vender mais e conquistar a fidelidade dos consumidores, e como resultado observou-se um aumento de produtividade de 78,12% em relação a produtividade inicial da empresa no programa, o que mostra que além de interações em respostas às campanhas realizadas, do crescimento mensal de seguidores nas redes sociais, a melhoria da fachada ajudou na identificação do espaço físico, atraindo mais clientes para a nova loja.

Ações que iniciaram pela construção da marca pela visibilidade da loja alinhado a outras ações ocasionaram aumento de vendas e necessidade de mais espaço para atender seus clientes, atualmente a empresa está em fase de expansão, com a ampliação da loja física de Itupeva e a abertura de uma nova unidade em Jundiaí, ampliando sua presença em novos mercados.

Essas ações fazem parte da estratégia da empresa para consolidar sua marca e fortalecer a presença no mercado de massas artesanais na cidade.

REFERÊNCIAS

BATISTELLA, A. J.; PINHEIRO, A. B. P.; RANSAN, D. Influência do marketing na visibilidade, atração de clientes e desempenho de escritórios de contabilidade no Sul do Brasil. *Desenvolve* – Revista de Gestão do Unilasalle, v. 11, n. 3, 2022. Disponível em <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/9748>>. DOI: <https://doi.org/10.18316/desenv.v11i3.9748>, acessado em 22 jun. 2025.

BRASIL. Manual de orientação para atuação em mídias sociais: identidade padrão de comunicação digital do Poder Executivo Federal. Versão 2.0. Brasília: Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, 2014. 112 p. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestaodeconteudo/pt-br/arquivos/manual-de-redes-sociais-idg.pdf>>. Acessado em 22 jun. 2025.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2022: características da população e dos domicílios. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/itupeva.html>>. Acessado em 22 jun. 2025.

DESIGNER. Por que é importante termos uma fachada comercial boa? 2024. Disponível em: <https://www.designerdigital.com.br/por-que-e-importante-termos-uma-fachada-comercial-boa/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

INTERNET. Visibilidade de marca: como melhorar e gerar mais vendas! 2024. Disponível em: <https://www.flowup.me/blog/visibilidade-de-marca>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SEBRAE. ALI Produtividade. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/ali-produtividade,6079165ac4d47810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=O%20Programa%20ALI%20oferece%20acompanhamento,ALI%20Produtividade%20no%20Distrito%20Federal>. Acesso em: 22 jun. 2025.

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: A
CHAVE PARA EFICIÊNCIA E
ALCANCE DE METAS

JUNDIAÍ | SETOR: SERVIÇOS



PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: A CHAVE PARA EFICIÊNCIA E ALCANCE DE METAS

Thais Beraldo

Pós-graduada em Digital Business, pela Universidade Estadual de São Paulo (USP)

E-mail: thaisberaldo@gmail.com

Valter de Souza Filho

Dr. em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

E-mail: valter.souza@ifsp.edu.br

RESUMO

Este estudo de caso contempla a importância da padronização de processos dentro das empresas para a obtenção da eficiência e alcance de metas. Essa padronização envolve a prototipagem e a validação do processo operacional padronizado, analisando o seu processo e veracidade, para assim ajudar na organização, enxugar os processos do trabalho e aumentar a produtividade. O estudo através de uma pesquisa aplicada mostra como a empresa padronizou suas operações, para solucionar uma alta variabilidade do processo, buscando a uniformidade, por meio de uma análise dos fluxos de trabalho. Dessa forma, experimentando uma redução na perda da matéria-prima.

A empresa enfrenta dilemas como o desperdício de matéria-prima devido à reposição semanal de carne no estoque sem considerar o consumo real, e a variabilidade nas atividades de fabricação dos lanches, nas quais, cada colaborador executa as etapas de forma diferente, resultando em produtos inconsistentes e insatisfatórios para os consumidores. Este estudo de caso mostra como a padronização de processos se torna um catalisador para a eficiência e desenvolvimento das empresas.

Palavras-chave: Padronização de processos; Eficiência operacional; Redução de desperdícios; Produtividade; Setor alimentício.

1. INTRODUÇÃO

Os hábitos alimentares dos brasileiros vêm mudando, impulsionados por fatores como o crescimento da população urbana, o aumento do poder de compra e a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, entre outros (SEBRAE, 2025). Esse cenário tem gerado novas oportunidades de negócios.

Foi nesse contexto que, em 2014, os empreendedores abriram uma loja especializada em milk-shakes na cidade de Caieiras, interior de São Paulo. Em 2017, ampliaram sua atuação com um novo empreendimento, trazendo uma proposta inovadora para o mercado local: lanches no estilo baguete, recheados com carnes desfiadas, que figuram entre os produtos mais procurados pelos clientes.

Ao longo dos anos, a empresa expandiu suas operações, inaugurando unidades em Caieiras e Jundiaí, sendo esta última o foco do presente estudo, cuja análise e melhorias foram posteriormente aplicadas também à outra unidade.

O empreendimento participou do Programa Agente Local de Inovação (ALI)Produtividade, no primeiro semestre de 2023. Atualmente, é reconhecido por oferecer um cardápio diversificado de lanches, destacando-se especialmente pelos sanduíches de carne e frango desfiados, que estão entre os produtos mais procurados pelos clientes.

Os principais desafios enfrentados referem-se ao desperdício da matéria-prima na confecção dos lanches, ocasionado pela alta variabilidade de atividades. A padronização da produção trouxe uma série de benefícios para a empresa, como simplificação dos processos, redução de custos e melhoria da qualidade.

2. CONTEXTO E DILEMA

A trajetória do negócio começou na cidade de Caieiras, no interior de São Paulo, quando dois irmãos decidiram deixar seus empregos para empreender. Um deles formado em Gastronomia e o outro em Administração de Empresas.

A primeira experiência no setor alimentício ocorreu em meados de 2014, com a abertura de uma loja especializada em milk-shakes. Com o passar dos meses, perceberam a necessidade de adaptar o negócio à sazonalidade, uma vez que a venda de milk-shakes dependia diretamente das condições climáticas. A partir disso, começaram a desenvolver um cardápio de inverno, incluindo opções como crepes, cafés, doces e porções.

Inspirados pela paixão de um dos irmãos, que costumava apreciar o tradicional lanche de pernil nos jogos de seu time do coração, decidiram criar um produto diferenciado para o mercado local. Coube ao outro irmão, chef de cozinha, desenvolver a receita exclusiva do sanduíche de pernil, lançado em 2017.

A novidade rapidamente conquistou os clientes e se tornou um dos grandes sucessos do negócio. No entanto, a estrutura da loja de milk-shakes não comportava uma produção em maior escala. Diante disso, o sanduíche precisou ser retirado do cardápio para que a operação pudesse retomar o foco nos milk-shakes. Mesmo assim, a ideia do lanche permaneceu viva e amadureceu.

Esse amadurecimento resultou, em 2018, na abertura de uma nova empresa, instalada em um espaço de apenas 9m² ao lado da loja de milk-shakes. Nessa nova proposta, os irmãos criaram um conceito de sanduíches preparados em baguetes de parmesão, recheadas com sabores populares, como carne louca, pernil (o pioneiro do cardápio), frango desfiado e cachorro-quente.

O modelo de negócio foi pensado para atender exclusivamente no horário comercial, focando nas necessidades de pessoas em trânsito ou que buscavam uma refeição rápida, saborosa e acessível durante o almoço. Em apenas três meses, a demanda cresceu tanto que foi necessário contratar mais funcionários. Nesse curto período, a empresa já vendia mais de mil sanduíches por mês, mesmo operando das 12h às 19h, um horário pouco convencional para lanchonetes.

O sucesso levou os empreendedores a utilizar parte da loja de milk-shakes como estoque para a operação dos sanduíches. Esse crescimento os levou até 2020, quando enfrentaram seu maior desafio: a pandemia. Após pouco mais de um mês com a loja fechada, os custos começaram a pesar, e os irmãos decidiram reabrir, mas agora no formato delivery e em um novo bairro. Essa decisão se mostrou um divisor de águas para o negócio.

Com a população em casa, a demanda por entregas aumentou significativamente, e em apenas seis meses o faturamento cresceu 300%. Mesmo após o fim das restrições da pandemia, o delivery manteve seu protagonismo, representando cerca de 90% das vendas.

Diante desse cenário, a empresa passou a estruturar melhor sua operação, ampliando o mix de produtos, incluindo hambúrgueres e porções, além de implementar processos internos para viabilizar sua expansão. Em 2021, deram um grande salto ao abrir uma nova unidade na cidade vizinha de Jundiaí, quatro vezes maior que a anterior.

Embora o negócio tenha iniciado com foco nas baguetes, hoje os hambúrgueres são os produtos mais vendidos. As duas unidades operam fortemente no delivery, especialmente através da plataforma iFood. Atualmente, contam com um quadro de 15 colaboradores e juntas faturam mais de R\$ 1,6 milhão por ano.

O crescimento acelerado trouxe consigo desafios operacionais importantes.

A reposição de matéria-prima seguia um padrão fixo, sem considerar as variações da demanda, o que gerava desperdícios. Além disso, o processo de preparação e montagem dos lanches dependia muito da atuação individual de cada colaborador, comprometendo o controle de insumos, a padronização da qualidade e a produtividade.

Diante desse cenário, surge o seguinte dilema para os empreendedores: como reduzir a variabilidade dos processos para mitigar o desperdício de insumos e garantir a eficiência operacional?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

O processo de montagem do lanche, carro-chefe da empresa, envolvia etapas que poderiam ser aprimoradas para otimizar a produção diária e reduzir perdas. Inicialmente, as carnes eram preparadas, desfiadas, armazenadas em grandes quantidades e posteriormente utilizadas na fabricação e montagem dos lanches. Contudo, a quantidade de carne utilizada em cada lanche não era padronizada, o que resultava em variações no tamanho do produto e em desperdício da matéria-prima, já um controle preciso sobre seu consumo. Carnes não utilizadas no período, eram descartadas, assim contribuindo para o aumento dos custos operacionais das empresas, também proporcionando uma redução no lucro da mesma.

Para reduzir a variabilidade dos processos e manter um controle eficiente dos recursos, a empresa decidiu padronizar as etapas produtivas. Para isso, identificou as atividades que deveriam ser padronizadas, comunicou e treinou os colaboradores nas novas rotinas, e passou a monitorar a eficácia dos processos implantados.

A quantidade de insumos para a preparação dos lanches passou a ser controlada por pesagem, permitindo o registro preciso do volume de matéria-prima utilizado e servindo como parâmetro para a otimização contínua do processo produtivo (Albuquerque, 2021, p. 9). A separação da quantidade de carne para cada lanche, como ilustrado na Figura 01, passou a ser realizada individualmente e com precisão.

Com essa medida, a empresa garantiu maior consistência na qualidade dos lanches, além de alcançar uma redução significativa nas perdas, estimada em até 30%.

Figura 1 - Detalhe da separação de ingredientes



Vista geral



Porções individualizadas

Fonte: os próprios autores

Essa iniciativa abriu um caminho para a implementar um sistema de controle de qualidade e assim garantir a qualidade para o cliente (Johnson et al., 2015). Além disso, foram criadas rotinas e procedimentos técnicos operacionais, com documentação detalhada das atividades para garantir a padronização

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A padronização dos processos foi essencial para que a empresa alcançasse maior eficiência operacional, qualidade nos produtos, aumento da produtividade e, consequentemente, maior competitividade no mercado.

Durante esse processo, o empresário percebeu que estar focado apenas na operação, em detrimento da gestão, impactava negativamente no desenvolvimento do negócio. A falta de tempo para análise dos indicadores, a dificuldade em delegar funções e o desconhecimento dos números reais da empresa foram fatores que limitaram seu crescimento em determinado momento.

Ao ser questionado sobre os conselhos que daria para outros empresários, especialmente aqueles que estão começando ou passando por desafios semelhantes, ele respondeu: Faça um planejamento o mais completo possível. Tenha em mente que o dinheiro que entra é da empresa, não seu. Saiba que será necessário abrir mão de algumas coisas para que o negócio comece a performar e, principalmente, trace cenários de crise.

Quanto aos desafios futuros, o empresário destacou dois pontos centrais: Gestão da mão de obra, que já é um desafio atual, especialmente pela dificuldade em encontrar e manter colaboradores qualificados; e a alta concorrência, decorrente de ser um mercado com baixa barreira de entrada, o que exige inovação, adaptação tecnológica e fortalecimento da marca.

O desejo de expansão está presente, mas o caminho para isso exige a construção de processos bem estruturados, menor dependência da mão de obra direta e o desenvolvimento de um branding forte, capaz de gerar valor e posicionamento no mercado.

A empresa também já busca aprimorar a jornada de compra no delivery, entendendo que esse canal seguirá como um dos pilares do negócio.

O empresário reconhece que, se pudesse recomeçar, teria dado mais atenção ao planejamento financeiro, criado fundos de reserva, buscado capacitação em gestão e aprendido desde cedo a importância de delegar. Além disso, considera que o acesso ao crédito, aliado a processos bem definidos, pode ser uma ferramenta estratégica para impulsionar o crescimento do negócio.

Portanto, a principal lição extraída deste processo é que o desenvolvimento das competências de gestão, especialmente nas áreas financeira, operacional e estratégica, é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. A participação no Programa ALI Produtividade representou um divisor de águas para a empresa, trazendo uma nova mentalidade voltada à melhoria contínua, organização dos processos e foco no desenvolvimento sustentável.

Por fim, este estudo reforça que, em mercados altamente competitivos e dinâmicos, a busca constante por inovação, excelência operacional e fortalecimento da gestão são fatores determinantes para garantir a permanência e o crescimento das empresas no mercado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. Ficha técnica: como calcular preços e reduzir custos na venda de alimentos. Cuiabá, MT: UFMT em Rede, 2021. 42 p. Disponível em: https://setec.ufmt.br/ri/bitstream/1/96/1/Ficha_tecnica.pdf. Acesso em: 03 mar. 2024.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 12, p. 50-59, 2015.

LIPPEL, Isabela. Gestão de custos em restaurantes: utilização do método ABC. 2002. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83249/192881.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 mar. 2024.

SEBRAE. Alimentação fora do lar. [S.I.]: SEBRAE, 2019. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Edi%C3%A7%C3%A5es%2008.2019/Tend%C3%A3o%20para%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20Fora%20do%20Lar.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2025.

FESTAS QUE ENCANTAM:
OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS NO
SETOR DE EVENTOS

**BRAGANÇA PAULISTA | SETOR:
SERVIÇOS**



FESTAS QUE ENCANTAM: OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS NO SETOR DE EVENTOS

Thaís Silvestre Dos Santos

Tecnologia em Logística, pela Universidade São Francisco (USF)

E-mail: tha.silvestre@outlook.com

Valter de Souza Filho

Dr. em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

E-mail: valter.souza@ifsp.edu.br

RESUMO

No início de 2023, uma empresa do segmento de eventos, em um cenário marcado pelo aumento na demanda por seus serviços participou do Programa ALI. Durante o ciclo, foi desenvolvido um projeto de melhoria voltado para resolver o problema do faturamento flutuante, que comprometia a previsibilidade financeira e o fluxo de caixa de forma sustentável. A solução adotada foi a padronização de processos, que se mostrou eficiente na mitigação desse dilema. Como resultado, houve um impacto positivo tanto no faturamento quanto na produtividade, evidenciando que ações simples podem gerar inovação e melhoria no desempenho empresarial.

A atuação dos consultores credenciados do SEBRAE, nas áreas de marketing e gestão de pessoas, aliada à metodologia do Programa ALI, foi fundamental para o sucesso da implementação. Este estudo de caso também demonstra que as ações realizadas após o programa são determinantes para que a empresa alcance seus objetivos e mantenha os resultados conquistados.

Palavras-chave: Padronização de Processos; Gestão de Operações; Faturamento; Programa ALI; Setor de Eventos.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Gil (2024), o setor de festas e eventos deve movimentar mais de R\$ 75 bilhões neste ano, consolidando a tendência de crescimento observada desde 2023. Esse cenário reflete um comportamento pós-pandemia, no qual as pessoas passaram a valorizar ainda mais experiências presenciais, contato humano e momentos de celebração.

Esse movimento de valorização das experiências presenciais está diretamente relacionado à forma como muitas empresas do setor surgem e se desenvolvem. Foi exatamente esse contexto, aliado à identificação de uma demanda não atendida na região, que motivou a criação de um empreendimento do segmento de festas e eventos, localizado no interior de São Paulo. Duas empreendedoras, insatisfeitas com os espaços tradicionais disponíveis – caracterizados pelo excesso de brinquedos eletrônicos, estímulos visuais intensos, uso excessivo de telas, alimentação no estilo fast-food e redução das interações sociais – decidiram transformar essa percepção em uma oportunidade de negócio.

A busca por ambientes que proporcionassem celebrações mais afetivas, acolhedoras e que valorizassem a convivência foi o ponto de partida. Assim, em setembro de 2017, nasceu um espaço voltado para festas e eventos com um conceito diferenciado: oferecer um ambiente aconchegante, livre de eletrônicos, com alimentação saudável e saborosa, além de proporcionar às crianças a liberdade de brincar, estimular a criatividade e vivenciar brincadeiras tradicionais.

Com o passar do tempo e o consequente crescimento das operações, novos desafios começaram a surgir. Em 2022, embora a empresa mantivesse um volume constante de solicitações de orçamento, enfrentava dificuldades na conversão efetiva em vendas. Somado a isso, as gestoras passaram a perceber limitações na supervisão das tarefas diárias, em razão do acúmulo de funções em diferentes áreas do negócio.

Diante desse cenário, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) surgiu como uma alternativa estratégica para apoiar na superação desses desafios, oferecendo metodologias e ferramentas voltadas à melhoria da gestão e dos processos internos.

2. CONTEXTO E DILEMA

Em 2018, um espaço de festas infantis foi fundado a partir da percepção de uma oportunidade de mercado. Duas empreendedoras, após vivenciarem suas próprias experiências maternas, identificaram a dificuldade em encontrar locais que unissem diversão, alimentação de qualidade e brincadeiras tradicionais para comemorações infantis. Motivadas por esse cenário, decidiram empreender.

Após uma fase de pesquisa de mercado e elaboração do plano de negócios, definiram o local, estruturaram os cardápios e, gradualmente, foram profissionalizando a operação. Investiram na contratação de recreadores capacitados, com o objetivo de oferecer festas que proporcionassem experiências memoráveis aos clientes.

Durante os dois anos da pandemia de COVID-19, o empreendimento enfrentou grandes desafios. Como o setor de eventos foi um dos primeiros a ser impactado pelas restrições, devido à necessidade de evitar aglomerações, a empresa esteve muito próxima de encerrar definitivamente suas atividades. No entanto, com o avanço da vacinação e a adoção de medidas governamentais, o setor começou a se recuperar em 2023. De acordo com dados da ABRAPE (Associação Brasileira dos Promotores de Eventos), os sete primeiros meses de 2023 registraram um faturamento estimado de R\$ 66,5 bilhões no setor, o melhor resultado dos últimos cinco anos. Esse crescimento foi impulsionado, inclusive, por incentivos governamentais voltados à retomada do segmento (ABRAVE, 2024).

Em nível local, esse cenário positivo também se refletiu no aumento da demanda. O empreendimento percebeu um crescimento significativo no interesse dos clientes pela realização de eventos no espaço, iniciando, assim, uma nova fase em sua trajetória.

Com uma equipe composta por mais de 30 colaboradores, entre fixos e temporários, surgiu a necessidade de ampliar o volume de reservas e aprimorar a gestão. Para isso, foi criado um cargo específico, com responsabilidades voltadas ao atendimento comercial, atividades administrativas e apoio na supervisão dos eventos. As gestoras dividiam-se entre a operação, a gestão administrativa e as mídias sociais.

Apesar do reforço na equipe, alguns desafios persistiam, especialmente relacionados a falhas de comunicação, erros operacionais e à negligência na execução de tarefas fundamentais, comprometendo a qualidade dos serviços prestados. Esse cenário demandou uma supervisão mais rigorosa por parte da gestão, gerando sobrecarga e dificultando o desenvolvimento de atividades estratégicas para o crescimento do negócio.

Na etapa inicial do Programa ALI, foi realizado um diagnóstico empresarial que identificou diferentes níveis de maturidade nos processos da organização. Na área de marketing, a empresa apresentou grau de maturidade 5, em uma escala de 0 a 5, evidenciando um planejamento bem estruturado, alinhamento com as tendências do mercado e um compromisso constante com a atualização.

Por outro lado, na gestão das operações, o grau de maturidade foi classificado como 3, o que indicava que, apesar da existência de alguns procedimentos e listas de verificação, havia fragilidades na condução das atividades, impactando diretamente a eficiência e a consistência dos processos.

Desde sua fundação, a preocupação com a qualidade da prestação do serviço sempre foi um princípio fundamental, especialmente porque as festas realizadas representavam, para muitos clientes, a concretização de sonhos planejados há anos. Qualquer deslize ou detalhe negligenciado poderia comprometer essa experiência. O diagnóstico proporcionou uma visão ampla dos pontos fortes e dos aspectos críticos, destacando a gestão das operações como uma área prioritária para intervenção.

Diante desse cenário, surge a pergunta norteadora: como implementar ações efetivas na gestão das operações para garantir a excelência dos serviços e a satisfação dos clientes?

3. SOLUCIONANDO O DILEMA

A partir da adesão ao Programa ALI e da aplicação sistemática de sua metodologia, aliada às consultorias realizadas, foi possível definir ações e implementar melhorias significativas no negócio.

Na Etapa 2 do Programa ALI, foi realizado um mapeamento dos principais dilemas enfrentados pela empresa. Estes foram organizados de forma a compreender quais deles impactavam diretamente os custos e, principalmente, o faturamento. Ficou evidente que o problema mais crítico estava relacionado à flutuação no faturamento, uma vez que, em alguns meses, o número de festas contratadas era satisfatório, enquanto, em outros, ficava muito abaixo da meta. Naquele momento, a empresa precisava realizar 12 festas por mês, mas estava operando com apenas 8 festas mensais, o que comprometia seriamente sua sustentabilidade financeira.

Ao aprofundar a análise, foi identificado que, apesar de haver uma boa quantidade de solicitações de orçamento, a taxa de conversão em vendas era muito inferior ao desejado. Esse fator afetava diretamente o fluxo de caixa, gerando insegurança para investimentos futuros e impactando a estabilidade do negócio.

Além disso, as empresárias tinham a percepção de que, mesmo com o aumento nos investimentos em divulgação e ações promocionais – como brindes, cortesias ou aumento do número de convidados –, os resultados em conversão não eram proporcionais. A ausência de dados estruturados dificultava a avaliação precisa sobre a efetividade dessas ações de marketing.

Diante desse cenário, foram propostas soluções priorizadas, com foco na profissionalização do processo comercial. Uma das primeiras ações foi a definição de metas claras para conversão de vendas, uma prática até então realizada de forma intuitiva e sem monitoramento efetivo. Para fortalecer essa estratégia, o ALI recomendou duas consultorias específicas:

Consultoria em Gestão de Pessoas: Direcionada para a melhoria da gestão do time, especialmente no processo de recrutamento, seleção e retenção. A alta rotatividade de colaboradores freelancers, que atuavam nos eventos, era uma dor significativa. A consultoria trouxe boas práticas para melhorar o engajamento, promover alinhamento de expectativas e reduzir o turnover.

Consultoria em Marketing e Vendas: Embora a empresa já tivesse um bom grau de maturidade no marketing digital, foi percebida a necessidade de melhorar a comunicação do valor agregado do espaço. Foram recomendadas ações como:

Compartilhar no digital a rotina da casa de festas (organização, manutenção, preparativos);

Evidenciar o diferencial do espaço, livre de eletrônicos e com proposta afetiva;

Produzir conteúdo que criasse conexões emocionais com os seguidores;

Participar de grupos de negócios e redes de empreendedores;

Ajustar elementos da identidade, como o slogan, e investir mais estrategicamente em anúncios patrocinados.

Após as consultorias e validações no Programa ALI, a solução escolhida foi a padronização da jornada de atendimento ao cliente, que até então era realizada de forma pouco estruturada e dependente de cada colaborador.

As empresárias elaboraram um fluxograma completo do processo comercial, definindo as etapas do atendimento, os responsáveis e as entregas em cada fase. Também foram criadas mensagens padronizadas, e, como diferencial estratégico, passou-se a convidar formalmente os clientes para conhecerem o espaço presencialmente, entendendo que muitos não tinham clareza sobre o diferencial oferecido.

O protótipo dessa nova jornada foi apresentado para a equipe comercial e validado por meio de um formulário online com 12 perguntas, abordando tanto questões técnicas do processo quanto aspectos de clima organizacional. A validação foi bem-sucedida, exigindo apenas pequenos ajustes antes da implementação, que ocorreu já na semana seguinte.

Essa prática trouxe maior visibilidade dos resultados, permitindo tomadas de decisão mais assertivas e redução da necessidade de supervisão constante.

O SEBRAE, por meio do Programa ALI e de seus consultores credenciados, desempenhou um papel central em todo esse processo. Suas ferramentas e metodologias conduziram desde a identificação dos problemas até a priorização das ações e implementação das soluções.

A fase de implantação foi ágil — cerca de sete dias —, refletindo tanto o engajamento da equipe quanto a clareza e objetividade do projeto desenvolvido.

Como resultado, a empresa não apenas solucionou o problema da flutuação do faturamento, como também promoveu melhorias estruturais na gestão, impactando diretamente a produtividade, a previsibilidade financeira e a qualidade da experiência entregue aos clientes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso apresentado demonstra como a disposição para o aprendizado, a abertura para consultorias e o compromisso com a execução das ações propostas podem gerar transformações significativas em um negócio. Mais do que adquirir conhecimento, a aplicação prática dos conceitos e ferramentas foi essencial para gerar os resultados observados.

O diferencial competitivo desse empreendimento está na seriedade com que analisa seus processos, na disciplina para implementar os projetos e na consciência de que não entrega apenas eventos, mas realiza sonhos e cria memórias que marcam a vida de seus clientes.

A participação no Programa ALI foi determinante para a evolução da gestão operacional, refletindo em ganhos de produtividade, estabilidade financeira e melhoria na experiência dos clientes. A empresa não apenas solucionou o problema da flutuação de faturamento, mas também criou uma cultura de melhoria contínua, que se mantém ativa mesmo após o encerramento do programa.

Diante das perspectivas de crescimento do setor de festas e eventos, aliado ao comportamento dos consumidores que valorizam cada vez mais experiências presenciais e personalizadas, o empreendimento se mostra preparado para enfrentar os desafios futuros. A intenção de expansão, tanto em alcance de público quanto em estrutura física, reforça o compromisso com a sustentabilidade, a inovação e a entrega de valor para seus clientes.

Este estudo reforça que a gestão por processos, associada ao uso de metodologias de inovação, é fundamental para negócios que desejam se manter competitivos, eficientes e alinhados às demandas do mercado atual.

REFERÊNCIAS

ABRAPE. Setor de eventos segue em recuperação e consumo de recreação bate recordes no país. ABRAPE, 30 mar. 2024. Disponível em: <https://abrape.com.br/setor-de-eventos-segue-em-recuperacao-e-consumo-de-recreacao-bate-recordes-no-pais/>. Acesso em: 30 mar. 2024.

GIL, Pedro. Os bilhões que o mercado de eventos deve faturar em 2024: setor deve faturar 75 bilhões de reais neste ano. Veja, Negócios, 2 fev. 2024. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/os-bilhoes-que-o-mercado-de-eventos-deve-faturar-em-2024>. Acesso em: 29 mar. 2024.