

A close-up photograph of a woman's face, focusing on her mouth with bright red lipstick and her smile. She is wearing elegant gold jewelry, including a necklace with pearls and diamonds, and large earrings with pearls and diamonds. Her hands are gently touching her cheeks.

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GESTÃO

DE EMPRESAS ALAGOANAS DE FABRICAÇÃO
DE BIJUTERIAS E DE JOALHERIA

 **AVANÇA+**
INDÚSTRIA

 **SEBRAE**

 **FIEA**  **IEL**

 **SINDIVEST**

A close-up photograph of a woman's face and hands, showing her lips, eyes, and several gold rings on her fingers. The image is partially obscured by a dark grey overlay containing text.

AVANÇA MAIS INDÚSTRIA

PARCERIA:

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS - SEBRAE/AL**

**PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL:
JOSÉ DA SILVA NOGUEIRA FILHO**

**DIRETOR SUPERINTENDENTE
MARCOS ANTONIO DA ROCHA VIEIRA**

**DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES**

**DIRETOR TÉCNICO
VINICIUS NOBRE LAGES**

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE ALAGOAS
- FIEA**

**PRESIDENTE
JOSÉ CARLOS LYRA DE ANDRADE**

**1º VICE PRESIDENTE
JOSÉ DA SILVA NOGUEIRA FILHO**

**DIRETOR EXECUTIVO
WALTER LUIZ JUCÁ SÁ**

**GERENTE UNITEC
HELVIO BRAGA VILAS BOAS**

A close-up photograph of a woman's face and hands, showing her lips, fingers with multiple gold rings, and a gold bracelet. The image is partially obscured by a dark grey overlay containing text.

EXECUÇÃO:
INSTITUTO EUVALDO LODI - IEL/AL

EQUIPE EXECUTORA

COORDENADORA DE INOVAÇÃO E PESQUISA
Eliana Sá

ANALISTA DE NEGÓCIOS
Morgana Maria Machado Moura

ESTAGIÁRIOS

Alexandre Freire de Albuquerque Alves
Anna Lauren de Moraes Fernandes
Caio Túlio Roberto de Melo Cavalcante
Juliana Alves de Melo
Luana Santos Leite
Pedro Monteiro de Oliveira

APOIO:

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO, DA
CONFECÇÃO DE ROUPAS ÍNTIMAS E DA
FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E DE JOALHERIA DO
ESTADO DE ALAGOAS – SINDIVEST

PRESIDENTE

FRANCISCO JOSÉ ACIOLI DA SILVA

Apresentação

O DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE EMPRESAS ALAGOANAS DE FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E DE JOALHERIA, foi elaborado com o objetivo de identificar o nível de maturidade em gestão das empresas envolvidas, observando os pontos fortes e necessidades de melhoria e, com base na análise dos resultados, sinalizar possíveis políticas específicas a serem construídas para o setor, bem como, indicar oportunidades de projetos e ações a serem implementadas para promover a melhoria da gestão nas empresas e o desenvolvimento desse segmento.

As empresas da indústria da fabricação de bijuterias e de joalheria do estado de Alagoas adotaram um padrão de organização a partir do associativismo sindical que tem oportunizado seu destaque no Brasil e no mundo.

A experiência em eventos de impacto nacional tem se mostrado exitosa e capaz de inserir as empresas alagoanas, inclusive, no cenário internacional. Esse movimento de internacionalização, ainda que incipiente, desponta como promissor e abre perspectivas reais de crescimento e consolidação do segmento, a partir de uma moda criativa e inovadora, muitas vezes representativa das riquezas culturais do estado.

Espera-se que a partir do diagnóstico de gestão, focado sobretudo nas áreas de estratégia, processos, transformação digital e finanças seja gerado conhecimento novo e significativo para nortear suas ações e as demandas em prol do crescimento das empresas de joias e bijuterias. A ideia é colocar ao alcance das instituições de apoio ao segmento informações de inteligência de negócio suficientes para alavancar as empresas em questão e subsidiar políticas públicas de interesse.

A realização deste diagnóstico deu-se no âmbito do Programa Avança Mais Indústria, do Convênio SEBRAE-FIEA 013/2021, proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/AL) e da Federação das Indústrias do Estado de Alagoas (FIEA) e contou com a parceria do Sindicato das Indústrias do Vestuário, da Confecção de Roupas Íntimas e da Fabricação de Bijuterias e de Joalheria do Estado de Alagoas (SINDIVEST/AL) e com a elaboração do Instituto Euvaldo Lodi (IEL/AL).

Estima-se uma boa leitura e que as informações disponibilizadas contribuam para fortalecer o segmento por meio de ações concebidas su misura para suas demandas.

Maceió, janeiro de 2022.

Marcos Antônio da Rocha Vieira
Diretor Superintendente SEBRAE/AL

José Carlos Lyra de Andrade
Presidente FIEA

ÍNDICE DE QUADROS

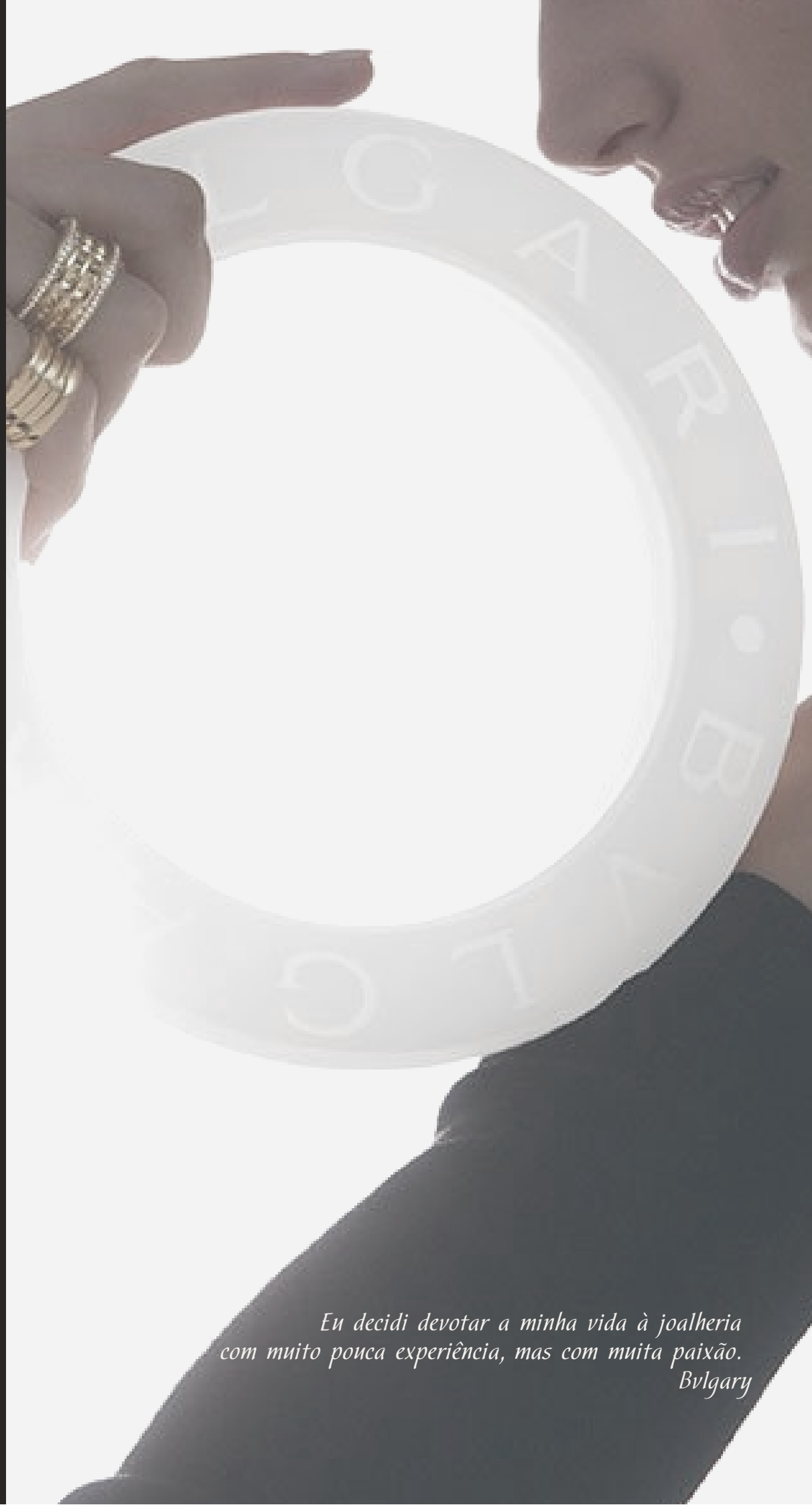
- **QUADRO 1:** QUADRO DE INVESTIMENTOS 2 ÚLTIMOS ANOS, POR ÁREA (PÁG. 42)
 - **QUADRO 2:** QUADRO DE INTENÇÃO DE INVESTIMENTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS, POR ÁREA (PÁG. 43)
 - **QUADRO 3:** DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (PÁG. 44)
 - **QUADRO 4:** TENDÊNCIAS DE MERCADO/CONSUMO (PÁG. 44)
 - **QUADRO 5:** MELHORIAS NO AMBIENTE DE PRODUÇÃO (PÁG. 44)
 - **QUADRO 6:** COMPRAS DE NOVOS MATERIAIS (PÁG. 44)
 - **QUADRO 7:** CAPACITAÇÃO DA EQUIPE (PÁG. 44)
 - **QUADRO 8:** ENTRADA EM NOVOS MERCADOS (PÁG. 45)
 - **QUADRO 9:** MARKETING (PÁG. 45)
 - **QUADRO 10:** EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR (PÁG. 45)
 - **QUADRO 11:** CANAIS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (PÁG. 45)
 - **QUADRO 12:** LOGÍSTICA/CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO (PÁG. 45)
 - **QUADRO 13:** VENDAS / E-COMMERCE (PÁG. 45)
 - **QUADRO 14:** AQUISIÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS / EQUIPAMENTOS DE PRODUÇÃO (PÁG. 46)
-

ÍNDICE DE FIGURAS

- **FIGURA 1:** Cadeia da moda e as divisões e atividades econômicas envolvidas. **(PÁG. 10)**
 - **FIGURA 2:** Elos da cadeia produtiva do setor de joias **(PÁG. 11)**
 - **FIGURA 3:** PRINCIPAIS MARCAS ALAGOANAS DE JOIAS E BIJUTERIAS **(PÁG. 16)**
 - **FIGURA 4:** SINDIVEST NO MINAS TREND **(PÁG. 17)**
 - **FIGURA 5:** ETAPAS DO ESTUDO **(PÁG. 20)**
 - **FIGURA 6:** FASES PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS EMPRESAS **(PÁG. 30)**
 - **FIGURA 7:** HIGHLIGHTS DO MAPA DE DIGITALIZAÇÃO DAS MPES BRASILEIRAS **(PÁG. 32)**
 - **FIGURA 8:** FAIXAS DE INVESTIMENTO **(PÁG. 41)**
 - **FIGURA 9:** ÁREAS DE INVESTIMENTO **(PÁG. 42)**
-

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: A FABRICAÇÃO DE JOIAS E BIJUTERIAS	08
TENDÊNCIAS PARA O SEGMENTO DE FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E JOALHERIA	12
BRIEFING DO SEGMENTO	13
A INDÚSTRIA ALAGOANA DE JOIAS E BIJUTERIAS	14
GESTÃO: O SEGREDO DO SUCESSO	18
ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
A GESTÃO NAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E DE JOALHERIA DE ALAGOAS: RESULTADOS DA PESQUISA	22
INSIGHTS E CONCLUSÕES	49
REFERÊNCIAS	53



*Eu decidi dedicar a minha vida à joalheria
com muito pouca experiência, mas com muita paixão.
Bvlgary*

Introdução

A FABRICAÇÃO DE JOIAS E BIJUTERIAS - BREVE HISTÓRICO

O segmento de fabricação de bijuterias e de joalheria teve sua origem há mais de sete mil anos quando sementes, penas, dentes de animais e conchas eram utilizados pelos seres humanos como enfeite.

A Idade dos Metais (5000-4000 a.C.) caracterizada pela descoberta e pela manipulação de metais como cobre, bronze e ferro para fazer ferramentas e armas, deu início ao processo de fusão dos metais para aplicação nas joias.

A necessidade do homem primitivo, de autoafirmação e diferenciação de seus similares impulsionou o uso dos materiais metálicos na joalheria, conforme Corbeta (2006).

Ao longo da história, artesãos foram agregando talento e criatividade aos materiais preciosos, como metais e pedras dando origem a verdadeiras obras-primas em forma de arte decorativa.

As joias adquiriram formas e estilos diferentes nos vários períodos históricos. Na antiguidade destacou-se o trabalho dos etruscos que detinham técnicas muito sofisticadas de filigrana e granulação em ouro. No período Helenístico (entre os séculos III e II a.C.), virou moda entre os gregos a fabricação e uso de brincos, colares e pulseiras modelados com figuras humanas.

a Idade Média as joias eram em ouro com pedras (safiras e esmeraldas, principalmente) e pérolas, além das joias coloridas com temáticas predominantes sobre o cristianismo e o amor romantizado.

Na Idade Média as joias eram em ouro com pedras (safiras e esmeraldas, principalmente) e pérolas,

além das joias coloridas com temáticas predominantes sobre o cristianismo e o amor romantizado.

Adornos esmaltados e com pedras preciosas eram usuais no Renascimento com um preciosismo artístico comparável aos das pinturas e esculturas. As figuras dos mecenas representavam um estímulo extra ao desafio de conceber joias com técnica apurada de esmaltação, gravação e cravação.

No período Barroco privilegiou-se o valor do material e o status social a ele atrelado ao invés da expressão artística e do design.

O período do Rococó introduziu a diferenciação entre joias para uso à noite e joias para serem utilizadas pelo dia, nesse período as joias se caracterizavam pela assimetria e leveza.

O estilo greco-romano marcou o período Neoclássico, marcado pela necessidade de indumentárias e adereços mais simples adequados aos ideais políticos predominantes no momento pós Revolução Francesa.

A corte de Napoleão I, marcada pelo luxo e pela grandiosidade, ditou a moda do século XIX, até a Batalha de Waterloo em 1815, quando surgiu o Romantismo e ressurgiu o estilo das joias da Antiguidade e do Medievo.

Na contra tendência das joias imponentes e recobertas de pedras preciosas, diamantes sobretudo, os joalheiros adotam no início do século XX temas relacionados à natureza, e materiais como marfim e chifres de animais, além da platina.

O final da Segunda Grande Guerra trouxe outro atributo às joias, além do uso para embelezar-se ou ostentar – o de ser adquiridas como investimento valorizando design, técnicas de montagem, qualidade e tratamento das pedras.

Do ponto de vista comportamental, a moda, joalheria e bijuterias incluídas, é responsável por transformar os comportamentos sociais, criar linguagens e diferenciar a forma de expressão da sociedade e sinônimo de status.

Como mostrado na pequena linha do tempo descrita, a escolha do que usar, mesmo sem esforço, traz significados sociais, individuais (psicológicos) e culturais. Inconscientemente ou não, sendo uma expressão da identidade, cultura e vida.

Como instrumento de status, as joias, sempre foram objetos de desejo de faraós, padres, reis e burgueses aos chefões de grupos de contravenção.

O mercado atual, global e altamente especializado, exige profissionais muito bem preparados, que estão sendo formados nas mais diversas áreas do conhecimento, e compõem uma extensa cadeia produtiva, cujos elos podem ser alimentados de forma interdisciplinar por diferentes saberes, perpassando desde as faculdades de design, moda até áreas como novos materiais, agregando inovações, tecnologias de ponta e muito valor aos produtos e serviços gerados.

Por outro lado, mais que isso, fazendo parte da ampla e poderosa cadeia da moda, composta por vários elos, dentre eles a indústria da fabricação de bijuteria e de joalheria, abrange produtos que podem ser considerados emblemáticos, religiosos, de cunho afetivo ou mesmo objeto de investimento.

Como cadeia produtiva entende-se os vários elos interligados do processo de transformação de insumos em produtos finais.

Assim, o volume de recursos e variáveis envolvidas, como pessoas, empregos gerados, insumos utilizados, regiões envolvidas, impactos econômicos e sociais, justificam a alocação de esforços para ações que promova o desenvolvimento do segmento cujas empresas alagoanas tem se destacado nos cenários nacional e internacional.

O estudo denominado Mapeamento da Cadeia da Moda, concebido pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) identifica o segmento de joias, bijuterias e afins e as várias atividades econômicas envolvidas em uma cadeia complexa com rebatimentos e aderência e muitos segmentos econômicos, conforme apresentado na **FIGURA 1**.

A quarta coluna da figura, confecção, representa as atividades enfocadas neste diagnóstico, abordada a partir de uma perspectiva macro que ressalta o segmento de joias e bijuterias e a listagem das várias atividades que o compõem.



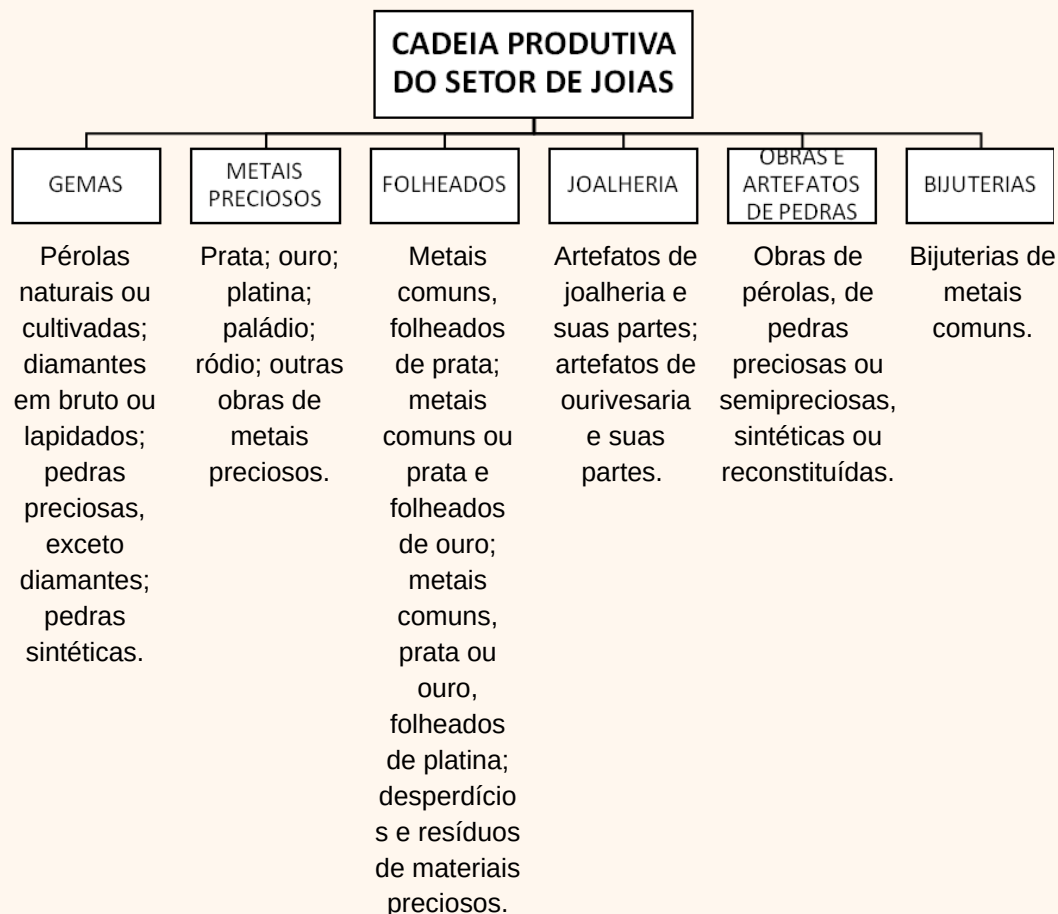
FIGURA 1: Identificação do segmento moda

Têxtil	Confecção	Calçados, bolsas e acessórios	Jóias, bijuterias e afins	Mercado
<ul style="list-style-type: none"> •Preparação e fiação de fibras de algodão; preparação e fiação de fibras têxteis naturais, exceto algodão; fiação de fibras artificiais e sintéticas; fabricação de linhas para costurar e bordar; tecelagem de fios de algodão; tecelagem de fios de fibras têxteis naturais, exceto algodão; tecelagem de fios de fibras artificiais e sintéticas; fabricação de tecidos de malha; acabamentos em fios, tecidos e artefatos têxteis; fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico; fabricação de artefatos de tapeçaria; fabricação de artefatos de cordoaria; fabricação de tecidos especiais, inclusive artefatos; fabricação de outros produtos têxteis não especificados anteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Confecção de roupas íntimas; confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas; confecção de roupas profissionais; fabricação de acessórios do vestuário, exceto para segurança e proteção; fabricação de meias; fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens, exceto meias. 	<ul style="list-style-type: none"> •Curtimento e outras preparações de couro; fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material; fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente; fabricação de calçados de couro; fabricação de tênis de qualquer material; fabricação de calçados de material sintético; fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente; fabricação de partes para calçados, de qualquer material. 	<ul style="list-style-type: none"> •Extração e beneficiamento de minérios de metais preciosos; extração de gemas (pedras preciosas e semipreciosas); extração de outros minerais não-metálicos não especificados; metalurgia dos metais preciosos; fabricação de cronômetros e relógios; lapidação de gemas e fabricação de artefatos de joalheria e ourivesaria; fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes; reparação de relógios; reparação de jóias. 	<ul style="list-style-type: none"> •Representantes comerciais e agentes do comércio de têxteis, vestuário, calçados e artigos de viagem; comércio atacadista de tecidos, artefatos de tecidos e de armário; comércio atacadista de artigos do vestuário e acessórios; comércio atacadista de calçados e artigos de viagem; comércio atacadista de joias, relógios e bijuterias, inclusive pedras preciosas e semipreciosas lapidadas; comércio varejista especializado de tecidos e artigos de cama, mesa e banho; comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; comércio varejista de calçados e artigos de viagem; comércio varejista de jóias e relógios; aluguel de objetos do vestuário, jóias e acessórios.

Fonte: Adaptada pelos autores de ABIT, Perfil do Setor. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em: 10 de dez 2021.

A **FIGURA 2** retrata a complexidade da atividade do segmento apresentando os vários elos que compõem a cadeia produtiva do setor de joias composto por joias e afins e seus respectivos componentes.

FIGURA 2: Elos da cadeia produtiva do setor de joias [1]



Fonte: adaptado de Pagnan *et al*, 2018.

De acordo com Pagnan (2018) a cadeia de joias possui 6 diferentes elos que se interligam na montagem das peças finais. A seguir, serão apresentadas algumas tendências para o setor.



[1] Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/download/11285/pdf/45242>. Acesso em 16 de mar 2022.

TENDÊNCIAS PARA O SEGMENTO DE FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E JOALHERIA

Na moda, considera-se tendência tudo aquilo que se usa e se consome em determinado momento, tais como peças de roupa, acessórios, calçados, as cores predominantes, os formatos e materiais que caem no gosto de determinado público em períodos específicos.

Na indústria de joias e bijuteria, observam-se algumas tendências:

- **Acessórios com significado/apego emocional:** talismãs, berloques, medalhões, signos, entre outros. Os consumidores querem acessórios com os quais se identifiquem e que tenham alinhamento com suas crenças e propósitos;
- **Peças com personalidade:** peças extravagantes de joalheria com pedras. Mais é mais, em oposição aos acessórios mais delicados;
- **Correnteria:** o uso de correntes com grandes elos;
- **Aros frontais, ao invés das argolas tradicionais;**
- **Colares da eternidade – Riviera:** são os colares que possuem pedras enfileiradas ao longo de todo seu comprimento;
- **Braceletes cravejados de pedras:** na versão moderna possui uma mistura de cortes, fechamentos e configurações;
- **Cor:** predominância de peças coloridas e cores vibrantes;
- **Pratinhos porta joias ou bandeja de bugigangas:** usados para depositar os acessórios de forma que não se percam ao lavar as mãos ou tomar banho;
- **Moda dopamina:** uso de cores alegres e ousadas que proporcionam sensações de alegria.
- **Vale tudo:** sem regras, quanto mais mistura, melhor;
- **Hora de brincar:** foco em peças divertidas;
- **Consumo consciente:** sustentabilidade ambiental, eficiência no uso dos recursos, reciclagem, *slow fashion* caíram nas preocupações dos consumidores que querem produtos que sigam esse padrão;
- **Brincos com design geométrico;**
- **Mix de anéis:** anelismo;
- **Conjunto de colares em cascata;**
- **Peças agênero e inclusivas.**

Conhecer as tendências de consumo é fundamental para o sucesso em atividades relacionadas à moda, onde a mudança é, basicamente, uma variável constante. Aspectos de eficiência produtiva e padronização da qualidade precisam estar interligados em uma estratégia de personalização de produtos, diferenciação e criação de valor.



3

BRIEFING DO SEGMENTO

O segmento de bijuterias se caracteriza por semijoias e acessórios produzidos com ligas metálicas, pedras semipreciosas ou de vidro e plástico, etc., e à despeito da pandemia que teve reflexos negativos em vários segmentos da economia, tem se mostrado promissor.

O mercado de joias costuma oscilar, em especial pelo valor das commodities envolvidas na sua fabricação, pelo poder aquisitivo dos consumidores e pelos ciclos econômicos, tendo como transbordamento o crescimento exponencial do mercado alternativo/substituto de bijuterias que, embora sejam peças com durabilidade e qualidade menores que as joias, apresentam-se com mais viabilidade de mercado, com menores custos de produção e adequação aos preceitos básicos da moda competitiva (montagem, design, manuseio e personalização).

Outro ponto relevante é que se trata de um segmento capaz de potencializar a geração de emprego e renda e de movimentar a economia local. Mas, ainda assim, para se manter competitivo, é indispensável conhecer as novas tecnologias, inovar e ter uma visão estratégica da área.

A Pandemia da COVID-19 não afetou o mercado de joias e derivados que teve alta de 20% na receita, conforme reportagem da revista Isto É [2], com faturamento de US\$ 4,5 bilhões. Estudiosos analisam que a impossibilidade de investir em viagens de turismo deslocou o foco dos gastos para as joalherias.

O mercado de joias do Brasil é segmentado por tipo (colares, anéis, brincos, berloques e pulseiras e outros), canal de distribuição (lojas de varejo off-line e lojas de varejo on-line) e categoria (joias reais e bijuterias).



4

A INDÚSTRIA ALAGOANA DE JOIAS E BIJUTERIAS

A publicação da FIEA (2018) enumera segmentos do setor industrial capazes de promover o desenvolvimento do estado e, dentre eles, está confecções e acessórios de moda. Os demais segmentos são: química e plásticos, sucroalcooleiro, alimentos, madeira e móveis, cerâmica, construção civil.

Apesar de não ter resultados expressivos nos principais indicadores econômicos do estado, o segmento tem uma função importante de divulgar o estado no país e no mundo.

O modelo de desenvolvimento do segmento de fabricação de bijuterias e de joias, assim como de confecções e moda íntima é baseado no associativismo e, na medida em que o sindicato industrial se fortaleceu, várias oportunidades se abriram para essas empresas, seja do ponto de vista da qualidade do produto e da produtividade, seja do ponto de vista da inserção mercadológica.

A base para o crescimento do segmento em Alagoas tem sido a utilização dos princípios sindicais como um grande guarda-chuva para o sucesso coletivo, a colaboração entre as empresas, o forte apoio das instituições, sobretudo do sistema S, a participação em eventos importantes para visibilidade das marcas, e propícios a realização de negócios nacionais e internacionais, tais quais o Minas Trend e o São Paulo Fashion Week e, sobretudo, as capacitações disponibilizadas ao setor, seja no aspecto técnico que gerencial.



A seguir estão relacionadas ações do segmento, organizadas por meio do Sindivest/AL, a partir de 2013:

- Publicação da Revista Sindivest Alagoas (2013);
- Participação no Alagoas Trend House (2013);
- Participação no Inova Moda (2016, 2017, 2018, 2018);
- Lançamento do Caderno de Tendências e Informações (2016);
- Participação no Minas Trend (2016, 2017, 2018, 2019);
- Destaque no Line up de desfiles do 23ª Minas Trend e desfile exclusivo de marcas alagoanas;
- Realização do Procomp – Desenvolvimento das Pequenas e Indústrias de Fardamento da Região Metropolitana de Maceió e Agreste Alagoano (2016);
- Participação no Salão CASAMODA São Paulo (2017);
- Destaque Revista Maré (2017);
- Participação no III Intercâmbio da Indústria de Vestuário do Brasil (2017);
- Destaques Revista Evidência (2016, 2017);
- Destaque Jornal Estado de Minas (2017);
- Destaque na Globo internacional – empresa Endy Mesquita (2017);
- Participação na Virada Cultural (2017);
- Participação no São Paulo Fashion Week (2018);
- Realização e participação no SPFW DAY – Maceió, (2018);
- Publicação Informativo Sindical (2018);
- Realização da Palestra Indústria 4.0 para o Setor de Confeção (2018);
- Selo SPFW AMA (2018) [3];
- Revitalização do Polo de Moda José Carlos Lyra de Andrade (Murici/AL) (2019);
- Criação do Polo de Confeções de Coruripe (2018);
- Participação na 29ª Edição da ColombiaModa;
- Sede da Seletiva da Worldskills Kazan 2019 – ocupação: Joalheria (2019);
- Criação da Associação de Costureiras de Marechal Deodoro;
- Participação no Veste Rio (2019);
- Corners no Fashionroom São Paulo (2019);
- Programa Alagoas + Produtivo (2019);
- Produção e distribuição de máscaras para o combate à COVID-19 (2020-2021);
- Programa Avança + Indústria (2021);
- Participações no AL TV (2021);
- Participação no Programa Mais Estilo AL (2021);
- Participação no Programa Isso é Alagoas (2021);
- Inauguração da Unidade de Capacitação do Vestuário Vera Cruz, em São Miguel dos Campos (2021);
- Reportagens no Tudo Zik (2021);
- Parceria com ABIT para o Congresso Internacional (2021);
- Participação na EXPO 21 de São Miguel dos Campos (2021);
- Abertura de lojas conceito em Patacho, Porto de Pedras/AL (2021);
- Produção do documentário Moda Alagoas (2022);
- Lançamento da plataforma digital Marketplace Collab82 (2022);



[3] O selo reconhece criações de micro e pequenas marcas de moda e design brasileiras que se destacam pela identidade, originalidade, design, qualidade e inovação na proposta criativa e desenvolvimento de materiais. Desde o seu lançamento cerca de 30 produtos foram reconhecidos nos estados do Pará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina.

FIGURA 3:

PRINCIPAIS MARCAS ALAGOANAS DE JOIAS E BIJUTERIAS

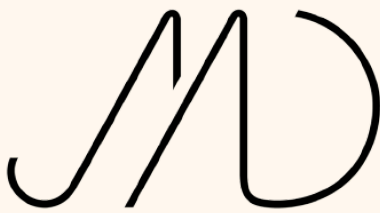


PEROLAH
POR GENNY PEREIRA

Leila Monteiro
B R A N D



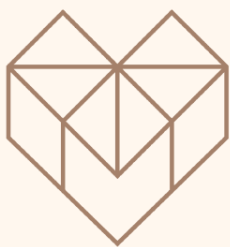
COOLTURE



MARIAH DÓRIA
DESIGNER DE JOIAS



ateliê
endy mesquita



**MARIA
MOURA**
por Juliana Pitta



MILKA PEREIRA



CALEIDOSCÓPIO^{BY}
Imrfontan



LUCIA BASTOS

- CALEIDOSCÓPIO;
- COOLTURE;
- ENDY MESQUITA;
- ESTÚDIO MONTEFERRO;
- LEILA MONTEIRO;

- LUCIA BASTOS;
- MARIA MOURA;
- MARIAH DÓRIA;
- MILKA PEREIRA;
- PEROLAH.

FIGURA 4: SINDIVEST no Minas Trend



5

GESTÃO: O SEGREDO DO SUCESSO

Muitas são as definições criadas sobre “gestão”. De forma geral, considera-se gestão como a organização dos recursos de forma eficiente e com planejamento para que os objetivos desejados sejam alcançados.

A palavra gestão tem origem no latim “gestio, ōnis”, e refere-se à ação de administrar, de dirigir, de executar, de obter sucesso com meios adequados.

O termo gestão remete a ideia de gerência, de administrar algo, que está diretamente ligado à produtividade do grupo e à satisfação não só do gestor da ação, mas do bem comum de todos que participaram.

A seguir estão elencados alguns dos vários conceitos ligados à gestão:

- “Gestão é o ato ou efeito de gerir, ou seja, exercer gerência sobre alguma coisa, administrar, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar.” (HOUAISS e VILLAR, 2001).
- Gestão é “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade [...]”. (CHANLAT, 1999, p. 31).
- Gestão é a forma que os relacionamentos entre as pessoas acontecem, na busca de um objetivo comum. (RODRIGUEZ, 2010).
- Gestão é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas. (BARBARÁ *et al.*, 2008).
- Nesse caso, segundo Marcondes (2019), os dois últimos autores concordam que a gestão trata de um conjunto de atividades interligadas que perpassam todos os processos empresariais, percorrendo planejamento, implantação, medição, monitoramento, avaliação e aprimoramento desses processos.
- A gestão não é uma ciência nem uma profissão; é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto. (MINTZBERG, 2010, p. 23).

Para o autor, embora não considere a gestão como uma ciência, ele reforça a importância da mesma na medida em que admite que os gestores precisam obter o máximo de conhecimento possível, e que devem utilizar as análises baseadas no conhecimento científico.



Gestão pode ser resumida como assumir o controle de uma situação. Refere-se ao processo de determinar e orientar o caminho a ser seguido para o atingimento de objetivos e metas, envolvendo decisões, liderança, motivação, avaliação e análises (MARCONDES, 2019).

Cabe ainda enfatizar aspectos como a importância das pessoas e suas respectivas atribuições, a cultura organizacional, a definição dos objetivos a serem atingidos.

Neste diagnóstico, optou-se por concentrar o foco em aspectos cruciais da gestão das micro e pequenas empresas alagoanas do segmento de bijuterias e joias, referentes à estratégia, inovação, transformação digital e processos.

Entende-se que a definição da estratégia empresarial é fundamental para orientar o caminho a ser percorrido para a obtenção dos resultados desejados, permitindo alcançar o futuro almejado sem se desviar de sua missão, preservando seus valores e monitorando seus indicadores.

Os processos, por sua vez, devem ser precisamente desenhados e periodicamente revisados e ajustados para que possam ser bem executados. A gestão dos processos bem executada é condição *sine qua non* para ganhos de eficiência e aumento da produtividade.

A transformação digital foi indubitavelmente impulsionada pela pandemia da COVID-19 e com o isolamento social por ela imposto. Dessa forma, a adoção de equipamentos e ferramentas de digitalização passou a ser uma condição para a sobrevivência de muitas empresas diante dessa realidade que abruptamente se instalou.

A gestão da inovação, mesmo sendo uma área com muitos instrumentos e programas de estímulo, continua muito incipiente, sobretudo nas micro e pequenas empresas. Mais que um conceito a ser compreendido, a gestão da inovação precisa ser uma prática recorrente nas empresas, sob pena de não resistirem à concorrência. A inovação, ou seja, a combinação inusitada dos recursos de produção com êxito mercadológico é fator de diferenciação, de agregação de valor e de inserção internacional que permitem às empresas sobreviverem em uma economia globalizada.



6

ASPECTOS METODOLÓGICOS

No processo de desenho da estratégia metodológica mais adequada, com vistas ao alcance do objetivo proposto, optou-se pela realização de um estudo do tipo qualitativo que, conforme Gray (2012, p. 135) “busca entender os fenômenos dentro de seus contextos específicos” – no caso, o nível de maturidade em gestão das empresas pesquisadas.

O estudo tem caráter exploratório, que busca conhecer melhor o tema, convergindo assim com os propósitos deste trabalho e, para tanto, utilizou-se de ferramenta de sondagem para captar o sentimento dos entrevistados em relação às questões propostas.

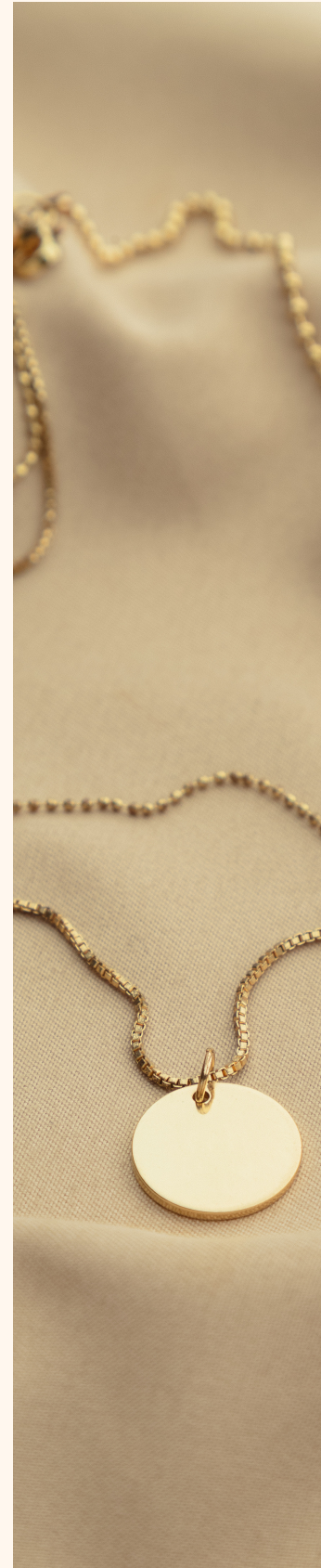
Este diagnóstico tem como objetivo identificar o nível de maturidade em gestão das empresas envolvidas, observando os pontos fortes e necessidades de melhoria e, com base na análise dos resultados, sinalizar possíveis políticas específicas a serem construídas para o setor, bem como, indicar oportunidades de projetos e ações a serem implementadas para promover a melhoria da gestão nas empresas e o desenvolvimento desse segmento.

Os formulários foram aplicados no período de agosto a dezembro de 2021. Algumas etapas foram percorridas para que se pudesse atender ao objetivo definido:

FIGURA 5: Etapas do estudo

Definição do público-alvo: todas as empresas associadas ao Sindinvest/AL, no segmento de joias e bijuterias;
Desenho do instrumento de pesquisa: questionário estruturado, em forma de sondagem, contendo 32 perguntas, online, tendo como ferramenta digital o google forms;
Identificação das empresas associadas ao Sindinvest/AL e dos contatos dos responsáveis;
Seleção das fontes de pesquisa;
Realização de desk research e pesquisa bibliográfica para a formatação dos conceitos relacionados e levantamento de dados secundários;
Pesquisa de campo, realizada por telefone e presencialmente;
Tabulação e tratamento dos dados;
Análise dos dados;
Construção das proposições e elaboração do relatório final.

Fonte: IEL/AL, 2021.



A seguir serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do diagnóstico realizado junto às empresas de fabricação de bijutérias e de joalheria, associadas ao Sindinvest/AL, cujos dados poderão orientar ações futuras estruturadas para o segmento.

A GESTÃO NAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE BIJUTERIAS E DE JOALHERIA DE ALAGOAS: RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados a seguir foram obtidos por meio de entrevistas via telefone e presenciais, com registros das respostas em formulário eletrônico, no período de agosto a dezembro de 2021. As respostas representam a forma como os empresários do setor se definem.

• PARTE I: PERFIL DAS EMPRESAS

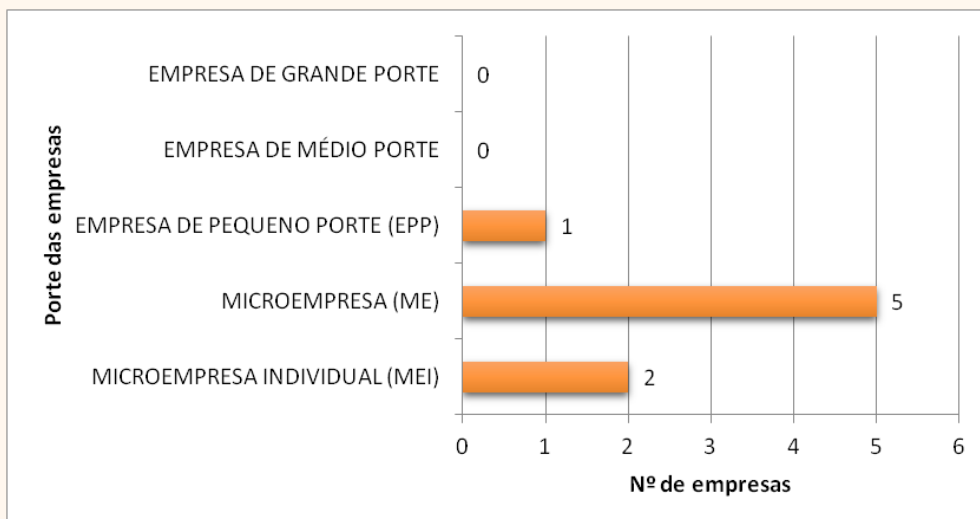
Das 12 empresas sindicalizadas no segmento de bijuterias e joias, segundo relação cedida pelo Sindinvest/AL, 8 se dispuseram a responder o formulário deste estudo. As que não responderam estavam fechadas ou não foram encontradas. O perfil geral das empresas que aderiram ao diagnóstico é composto, em sua maioria por microempresas, dirigidas por mulheres, com menos de 19 empregados e localizadas em Maceió.

• 7.1 Porte das empresas

Todas as empresas pesquisadas estão enquadradas como microempresa individual (MEI), microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP), em obediência às premissas estabelecidas contratualmente para a elaboração do diagnóstico.

Com 62,5% dos respondentes, prevalecem as microempresas dentre as participantes deste diagnóstico, seguidas pelas microempresas individuais (25%) e com apenas 1 empresa de pequeno porte, representando 12,5% da amostra.

GRÁFICO 1: Porte das empresas



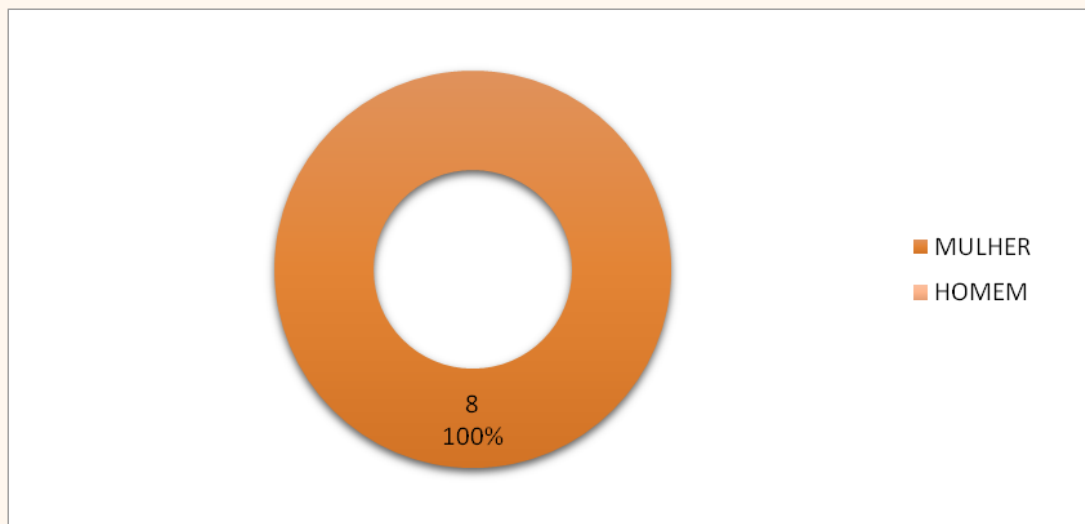
Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.



• 7.2 Gênero dos respondentes

Dos 8 respondentes responsáveis pelas empresas, 100% são mulheres, o que confirma a predominância das mulheres na liderança do segmento.

GRÁFICO 2: Gênero dos respondentes

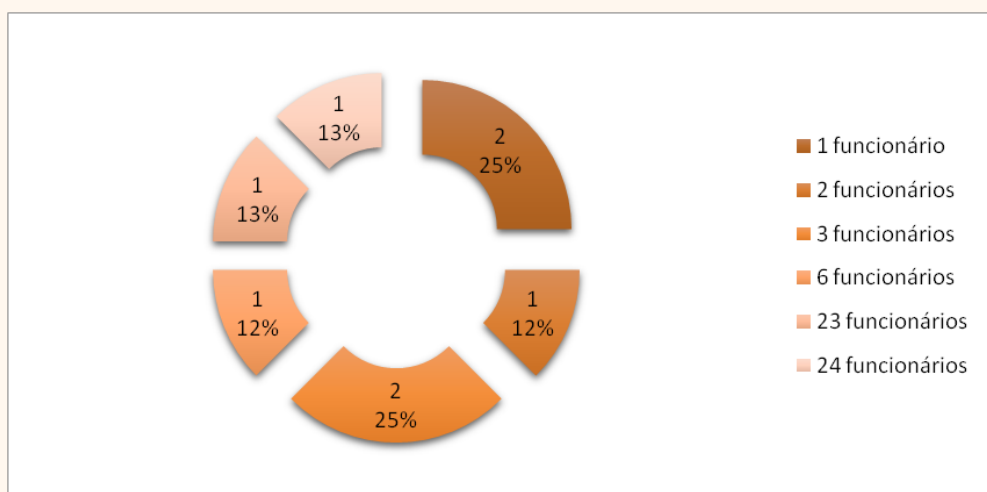


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.3 Número de empregados

Com relação ao número de empregados, as empresas pesquisadas geram, somadas, 63 postos de trabalho. As MEI industriais do segmento são responsáveis por 2 empregos (3,2%), as ME industriais (até 19 funcionários) geram 14 empregos (22,2%) enquanto as EPP industriais empregam 47 pessoas (74,6%).

GRÁFICO 3: Número de funcionários



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.4 Localização das empresas

Maceió, a capital do estado, concentra 87% das empresas pesquisadas, seguida por São Miguel dos Campos, com apenas 1 empresa (13%).

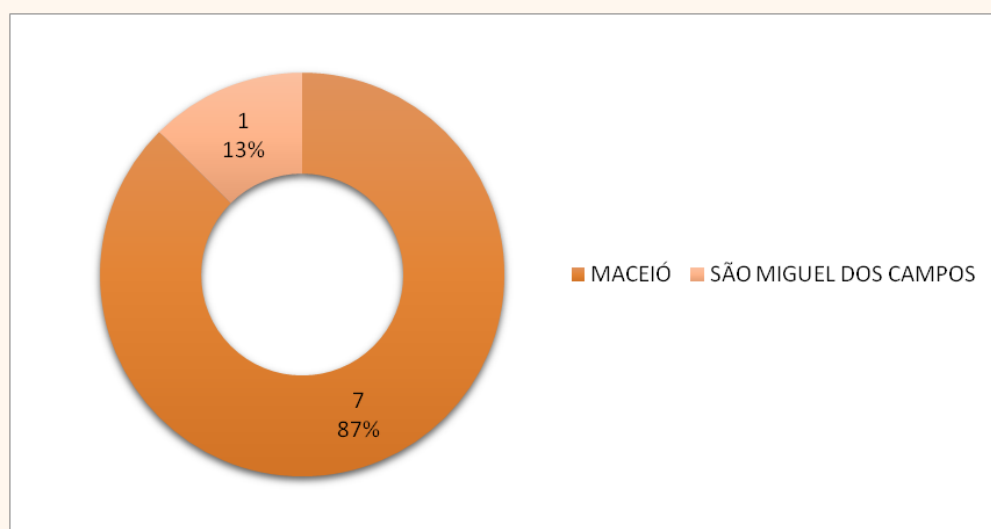
Importantes movimentos de atração das fábricas, em especial no segmento de moda (confeccões e acessórios), são notados nas cidades de São Miguel dos Campos, com a inauguração da Unidade de Capacitação do Vestuário Vera Cruz em 2022 e em São Miguel dos Milagres, destacado destino turístico do estado sobretudo para o público das classes sociais com renda mais elevada.

Em São Miguel dos Milagres observa-se iniciativas de espaços Collab (onde lojas dividem em colaboração o mesmo espaço físico e seus custos), tendência em alta no segmento focado em produtos de alto valor agregado, no conceito slow fashion e no público de padrões médio-alto e alto.

Iniciativas como a abertura de novos polos e distritos industriais nas cidades interioranas, à exemplo do Polo industrial que será construído na cidade de Cajueiro, devem impulsionar o segmento por meio da formação de mão de obra, da geração de emprego e renda e da concessão de incentivos locacionais necessários para estimular o empreendedorismo e fortalecer a economia das cidades e do estado.

Importante evidenciar a necessidade de revitalização de espaços promissores e/ou tradicionais em cidades alagoanas, privilegiando as vocações regionais e a interiorização do desenvolvimento, a exemplo daqueles existentes em Delmiro Gouveia e Santana do Ipanema, em uma perspectiva de complementariedade e de integração das cadeias produtivas intermunicipais.

GRÁFICO 4: Localização das empresas



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• **PARTE II: ESTRATÉGIA**

Em um mundo globalizado, a concorrência ultrapassou as fronteiras geográficas e está em toda parte. Cabe às empresas revisarem e reforçarem suas estratégias competitivas para sobreviver e se destacar dos concorrentes.

Mas, o que é estratégia?

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.[4] Na sua origem, a palavra estratégia estava estritamente relacionada com a arte dos líderes militares de fazer guerra.

A definição de Luzio (2010), é bastante explicativa e aderente à gestão empresarial e fala que:

Estratégia é um conjunto de Escolhas (e não escolhas) claramente definidas e implementadas que geram Singularidade no mercado, e estabelece as principais Rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua Visão de forma consistente com a missão e valores.

[4] Disponível em: <https://www.significados.com.br/estrategia/#:~:text=Estrat%C3%A9gia%20%C3%A9%20uma%20palavra%20com,um%20objetivo%20ou%20resultado%20espec%C3%ADfico>. Acesso em: 21 de jan. 2022.

A estratégia competitiva é uma forma de atuação onde uma empresa está em competição com outras e age em resposta às suas estratégias. Este tipo de estratégia pretende conferir vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes.

De forma geral, a diferenciação entre empresas se dá pelo preço praticado ou por agregação de atributos ao produto/serviço diferentes dos concorrentes, e desejados pelo mercado.

O momento de pensar a estratégia da empresa é a pausa necessária para desenhar o mapa a ser seguido para que se possa superar os concorrentes, aumentar as vendas, crescer e se sustentar no tempo.

A estratégia deve ser constantemente monitorada, avaliada e, em períodos previamente estabelecidos, reajustadas para os novos cenários que se apresentam.

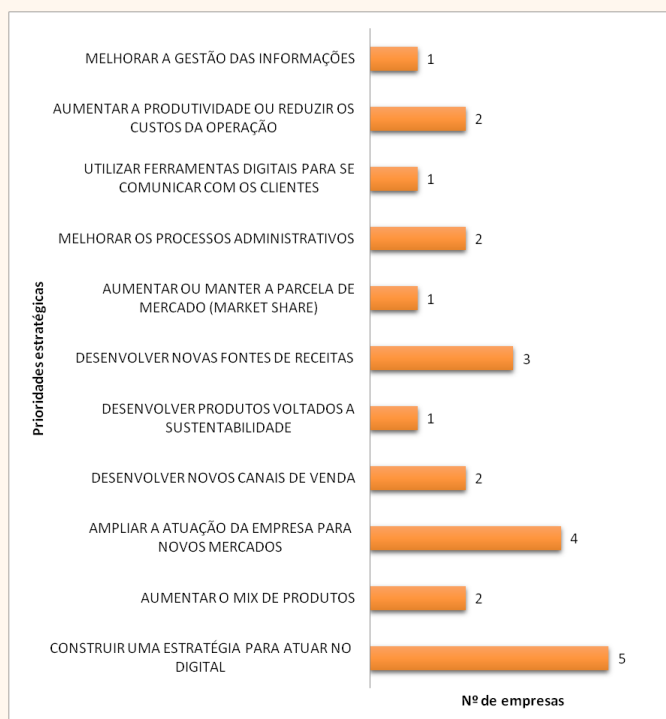
• **7.5 Prioridades estratégicas das empresas**

A questão sobre prioridades estratégicas permitiu mais de uma resposta, devendo os respondentes marcar até três alternativas que aplicassem ao seu negócio. Nem todas as empresas sinalizaram três opções, duas foram as prioridades mais vezes elencadas.

A primeira diz respeito ao processo de transformação digital que, com a pandemia se tornou irreversível e urgente para a maioria das empresas e, mais ainda, para as micro e pequenas, principalmente no que tange a estratégias de marketing e, em menor proporção, a automação dos processos produtivos e administrativos. Com o mesmo número de respostas, foi sinalizado como prioridade estratégica o aumento do mix de produtos. Nesse sentido é importante integrar à estratégia empresarial ações de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e projetos de inovação.

Questões relacionadas ao aumento da produtividade e diminuição dos custos compõem o top 3 das prioridades estratégicas relatadas pelas empresas respondentes, conforme explicitado no **GRÁFICO 5**.

GRÁFICO 5: Prioridades estratégicas



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• PARTE III: PROCESSOS

Entende-se por processo um grupo de atividades relacionadas entre si numa perspectiva lógica, desenvolvidas em sequência e que têm como finalidade fazer entregas aos clientes (internos e/ou externos), satisfazendo suas necessidades e expectativas e, preferencialmente, surpreendendo-os positivamente.

Davenport (1994), considera como processo uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, com entradas (inputs) e saídas (outputs) claramente identificados.

É possível afirmar que as empresas são grandes coleções de processos. Dados de pesquisas informam que:

- 97% das empresas que usam gestão de processos fazem isso com o objetivo de melhorar sua performance;[5]
- 67% das empresas que gerenciam seus processos apontam a melhoria da produtividade e a percepção de valor pelos clientes;[6]
- 58% buscam a eficiência produtiva com a gestão dos processos;[7]
- 41% visam melhorar a qualidade de seus produtos ao gerenciar seus processos. [8]

A gestão de negócios é crucial para o sucesso de uma empresa, pois, tem impacto direto no seu nível de competitividade. A partir dessa prática é possível identificar oportunidades de melhorias de forma sistematizada e eficientizar esses processos, reduzir custos e distribuir os recursos disponíveis de maneira mais eficaz, melhorar a produtividade dos colaboradores. Ainda, é possível, principalmente, aumentar a qualidade das saídas e a percepção de valor por parte dos clientes com a consequente potencialização dos ganhos financeiros.

Os itens 7.6 a 7.10 foram respondidos com base em uma adequação da escala de Likerts, ferramenta metodológica adotada quando se quer dar uma gradação à variável investigada. Quanto mais à direita for a resposta, mais eficiente é o processo e, ao contrário, quanto mais à esquerda, mais o processo precisa melhorar.

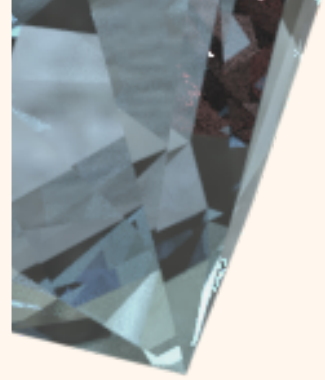
As questões formuladas priorizaram os processos administrativos e estão embasadas na metodologia Lean Office (IEL/AL).

Levando em conta a maioria das respostas referente aos processos administrativos, observa-se que há espaço para melhoria e que programas e ações que visem aprimorar a gestão dos processos no grupo de empresas diagnosticadas, são importantes.

• 7.6 Velocidade e fluidez dos processos administrativos

Nesse quesito observou-se que 50% das empresas afirmaram que seus processos são frequentemente ajustados, o que significa uma situação mediana, onde os processos frequentemente são fluidos e velozes, porém poderiam ser ainda mais, o que indica que possivelmente há desperdício de tempo na realização das atividades e isso pode ter rebatimentos na satisfação dos clientes.

Apenas uma empresa sinalizou que seus processos são constantemente fluidos e velozes. Entretanto 37,5% das empresas consideram que apenas eventualmente seus processos acontecem com fluidez e rapidez, acendendo um alerta para possíveis ineficiências.



[5] Disponível em: <https://www.aux.com.br/c/gestao-processos-empresas-brasileiras/>. Acesso em: 05 de fev. 2022.

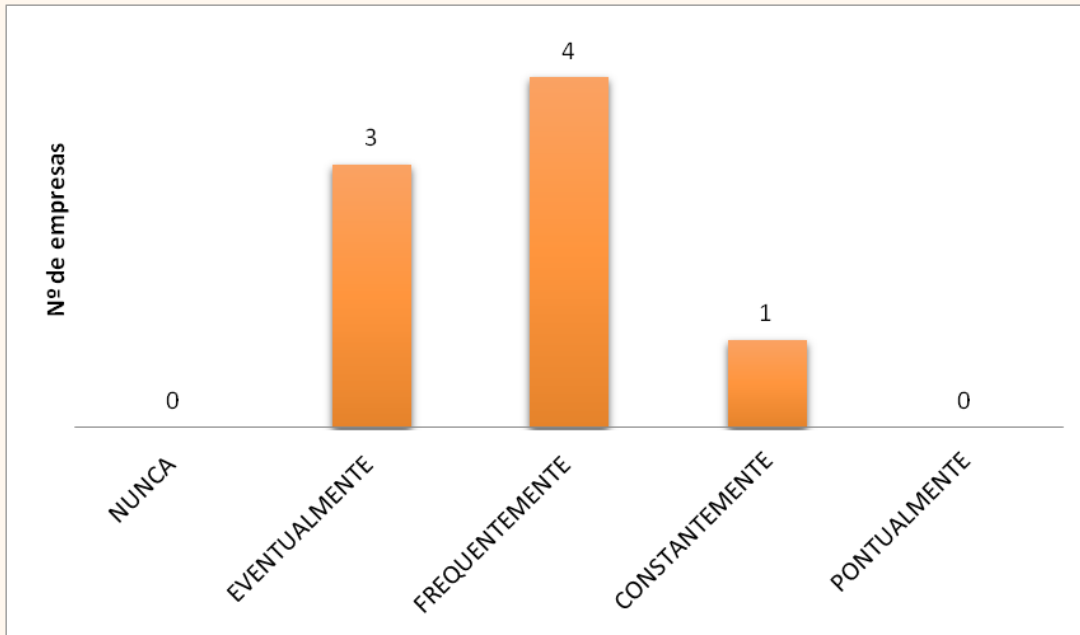
[6] Disponível em: <https://www.lecom.com.br/blog/atpmp-pesquisa-nacional/>. Acesso em: 05 de fev. de 2022.

[7] Disponível em: <https://www.lecom.com.br/blog/atpmp-pesquisa-nacional/>. Acesso em: 05 de fev. de 2022.

[8] Disponível em: <https://www.lecom.com.br/blog/atpmp-pesquisa-nacional/>. Acesso em: 05 de fev. de 2022.

O **GRÁFICO 6** apresenta o resultado obtido junto às empresas para a questão proposta.

GRÁFICO 6: Velocidade e fluidez dos processos



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• **7.7 Gerenciamento e melhorias dos indicadores dos processos administrativos**

A maior parte das empresas (87,5%) assinalou gerenciar/melhorar eventualmente ou frequentemente os indicadores referentes aos processos administrativos, o que seguramente impacta em desperdícios e retrabalhos e, de consequência nos custos administrativos.

GRÁFICO 7: Gerenciamento e melhorias dos indicadores dos processos administrativos



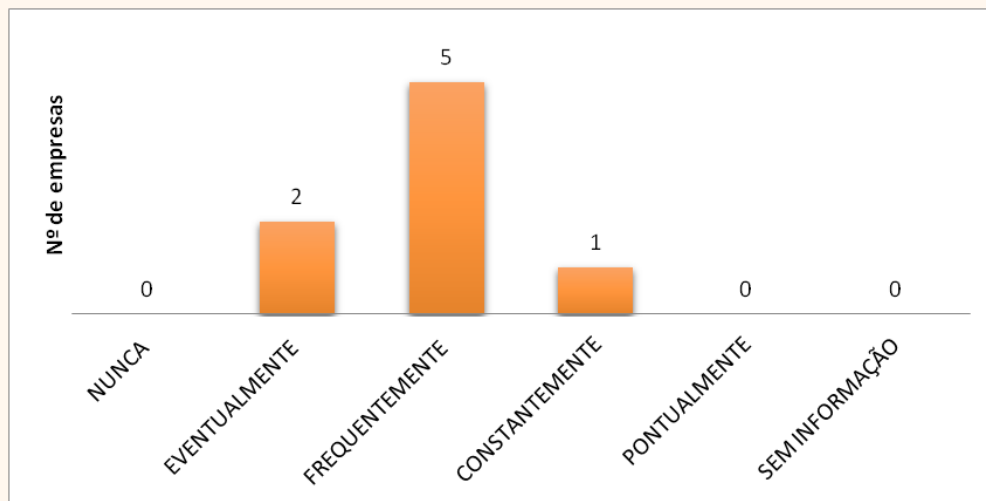
Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• **7.8 Estabilidade dos processos administrativos e previsibilidade dos resultados**

A estabilidade dos processos assegura que os resultados sejam de acordo com o previsto, garantindo a conformidade e a qualidade das atividades, produtos e serviços.

Apenas 30% das empresas diagnosticadas confirmam ter processos administrativos estáveis e com resultados previsíveis, contra 40% que afirmam que nunca ou apenas eventualmente têm processos estáveis. Outro dado que confirma a necessidade de ações de melhoria.

GRÁFICO 8: Estabilidade dos processos administrativos e previsibilidade dos resultados



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.9 Filosofia lean

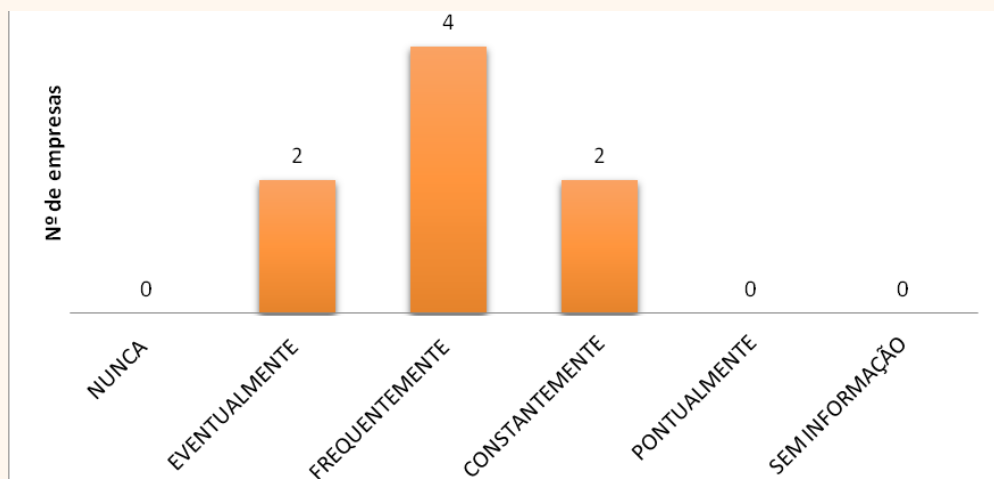
A filosofia de gestão lean tem sua origem nas práticas e resultados do Sistema Toyota e vem sendo cada vez mais introduzida no dia-a-dia das empresas brasileiras.

A filosofia é uma referência em gestão por apresentar elementos capazes de potencializar resultados, inclusive referentes a pessoas. Busca, em sua essência eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática. Para tanto, trabalha-se o engajamento das pessoas envolvidas para poder identificar as oportunidades de melhoria e ganhos sustentáveis.

No lean office a filosofia é aplicada aos processos administrativos, enquanto o lean manufacturing tem aplicação no chão de fábrica.

Quando perguntados sobre a existência de elementos da filosofia lean adaptada aos processos administrativos em suas empresas obteve-se que metade (50%) dos respondentes afirma que traços da filosofia são frequentemente identificados na empresa, 25% diz que apenas eventualmente percebe-se esses traços e 25% nota constantemente evidências dos fundamentos lean nas suas empresas

GRÁFICO 9: Filosofia LEAN



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.10 Cultura da melhoria contínua dos processos administrativos

Trata-se de uma prática adotada por empresas que buscam aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos.

Pode ser aplicada em empresas de todos os portes e segmentos e é fundamental para que os processos sejam melhorados constantemente. Parte de uma análise detalhada dos processos internos para investigar as atividades que podem ser melhoradas, buscando as ineficiências, gargalos, atrasos e desperdícios para serem cortados.

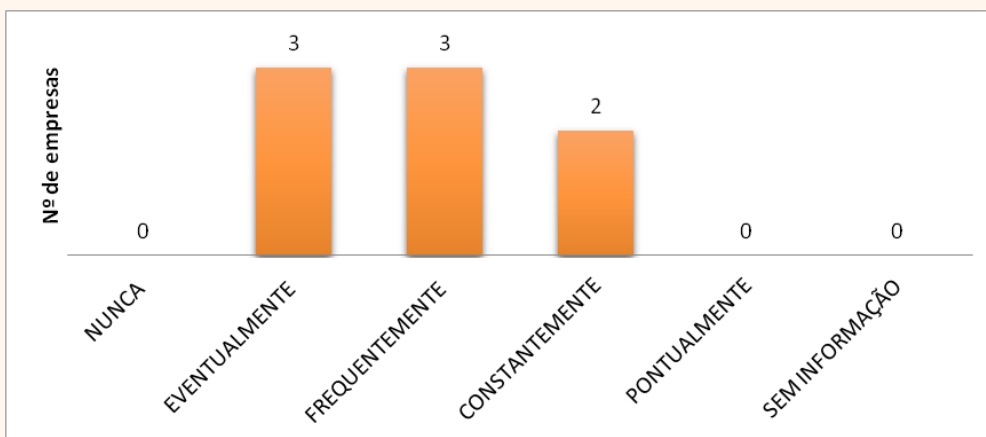
Disseminada desde meados dos anos 1980, é praticamente imperativo que as empresas adotem a metodologia de melhoria contínua. Como todo processo cultural, a melhoria contínua precisa estar no dia a dia dos colaboradores para ser eficiente, trazendo benefícios financeiros e economia de tempo, dentre outros.

A cultura da melhoria está inserida na filosofia lean.

As respostas levantadas pelo diagnóstico identifica grande concentração de respostas no lado esquerdo da escala, 90%, indicando que a maior parte das empresas ainda precisa avançar muito em aspectos considerados basilares na obtenção de vantagens competitivas, como a diminuição de custos e o aumento da produtividade.

Chama atenção o fato de que 55% das empresas que responderam a essa pergunta específica do diagnóstico afirmam que nunca ou apenas eventualmente observaram práticas dessa cultura na empresa.

GRÁFICO 10: Cultura de melhoria contínua



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

PARTE IV: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Mais que efficientização de processos ou compra de tecnologias de ponta a transformação digital é um movimento irreversível que provoca mudanças culturais e estruturais nas empresas, onde a tecnologia passa a ter um papel estratégico central e, não apenas, uma presença superficial.

O conceito tradicional de transformação digital envolve o uso de tecnologias digitais na solução de problemas que fazem parte do cotidiano das empresas, tais quais quedas no desempenho, produtividade, agilidade e eficácia, com vistas ao aumento do seu marketshare e da inserção global.

Essa transformação, no entanto, pressupõe uma mudança de mentalidade e seu êxito está fortemente interligado com aspectos culturais e com o mindset predominante. Refere-se à adaptação da cultura do negócio às novas tecnologias e, portanto, especial atenção deve ser dada na construção de uma abordagem centrada nas pessoas, pois, são elas que vão colocar esse projeto em prática.

O cliente, a sociedade, os usos e costumes e a tecnologia mudam constantemente e essas mudanças fazem com que a transformação digital seja um grande desafio de gestão, mais que de marketing ou tecnologia. É necessário ler os sinais e estar preparado para as mudanças constantes.

Nesse sentido, relatório da Mckinsey[9] elenca pontos de atenção que as empresas devem observar quando decidir promover a transformação digital;

- **Estratégia:** é necessário um alinhamento entre as iniciativas e a estratégia da empresa para potencializar ativos já existentes e desenhar novas ações.
- **Capacidades:** deve-se optar por um modelo que permita a gradual maturidade da equipe nas habilidades digitais. Importante focar na construção de políticas que contemplem as novas ferramentas e as novas formas de trabalho.
- **Estrutura organizacional:** estrutura e governança para a transformação devem estar bem definidas, as lideranças precisam estar engajadas e apoiando as mudanças inerentes ao processo e as habilidades digitais precisam ser construídas. Importante adotar ferramentas e processos de trabalho de uso diário digitalizados e o processo de tomada de decisões deve ser realizado com base em dados e analytics.
- **Cultura:** para transformar empresas e inovar é fundamental que se tenha um ambiente onde prevaleça uma cultura que incentive a busca por novos caminhos para a realização de negócios.

A transformação digital, no entanto é a última de três fases que as empresas passam para ingressarem definitivamente na era digital. A digitização é a conversão, a digitalização é o processo e a transformação digital o efeito. A **FIGURA 6** descreve essas fases.

FIGURA 6: Fases para a transformação digital das empresas



Fonte: Rockcontent, 2020. [10]

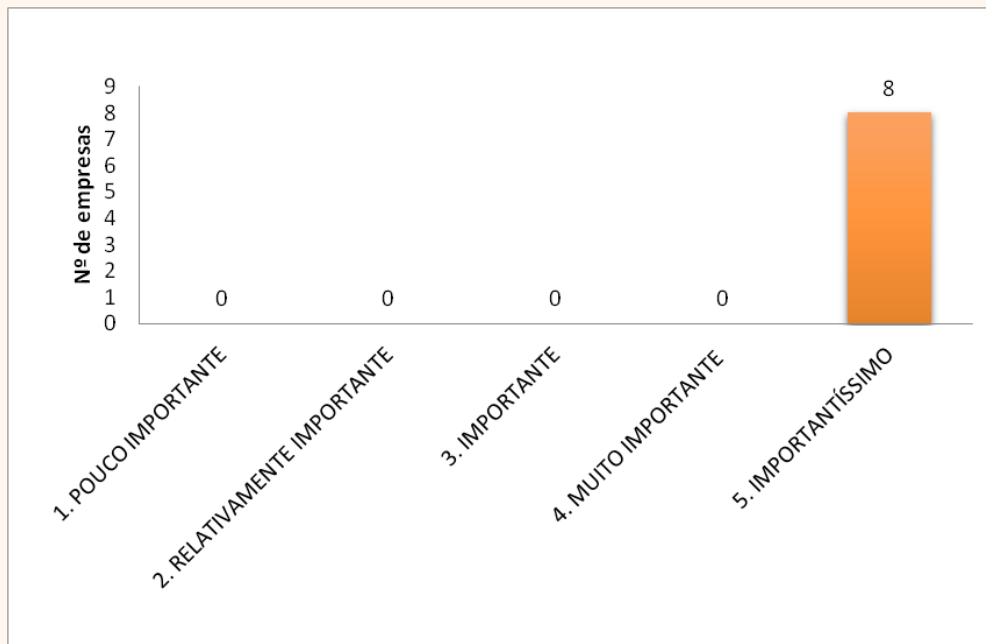
[9] Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>; Acesso em: 26 de fev 2022.

[10] Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 20 de fev. 2022.

- **7.11 Importância da transformação digital para o seu segmento de negócio**

Quando perguntados quão importante consideram a transformação digital para os negócios do seu segmento de atuação 100% dos respondentes afirmaram que o tema é importantíssimo, o que denota um alto nível de conscientização para a importância de incorporar as tecnologias digitais à estratégia, à cultura e aos processos da empresa.

GRÁFICO 11: Importância da transformação digital para os negócios

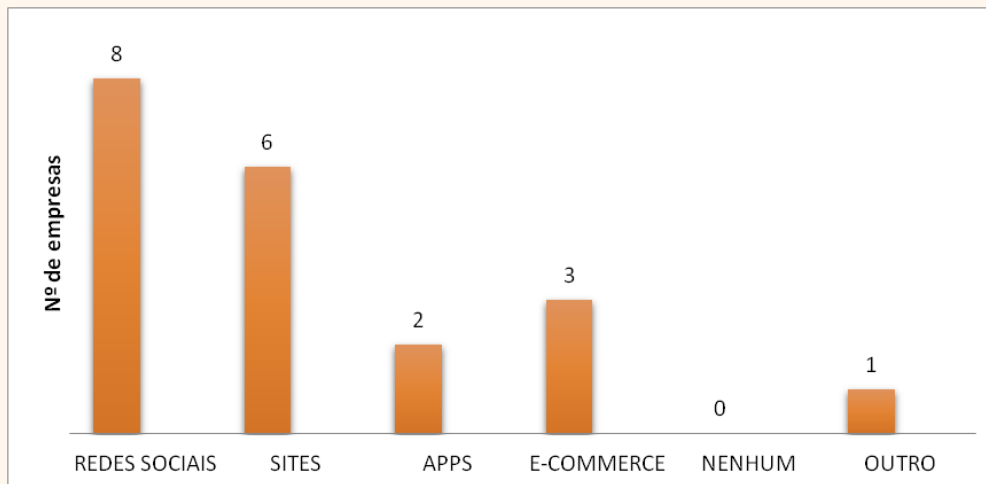


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **7.12 Utilização dos canais digitais**

Quando questionados se utilizam os canais digitais 100% das empresas pesquisada admitem ter redes sociais, 75% têm sites, 25% possuem apps, 37,5% trabalham com e-commerce e 1 empresa (12,5%) informou utilizar também formulários e planilhas digitais e armazenamento em nuvem.

GRÁFICO 12: Utilização dos canais digitais



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

Dados de 2021, levantados pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, traçam um perfil da maturidade digital das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, a partir de um modelo de diagnóstico da maturidade ou prontidão digital das MPEs desenvolvido por essas instituições, que originou o documento Mapa de Digitalização das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.[11]

O estudo reforça a importância das MPEs para movimentar a economia brasileira: correspondem a mais de 90% dos empreendimentos e respondem por 30% do PIB e por mais de 50% dos postos de trabalho existentes no país. [12]

Os dados apresentados são expostos em uma escala que varia de 0 a 100 pontos, sendo 100 pontos a condição ótima em termos de maturidade digital. Alguns destaques do relatório estão na **FIGURA 7**.

FIGURA 7: Highlights do mapa de digitalização das MPEs brasileiras

A média de maturidade digital das MPEs brasileiras é de **40,77 pontos**, em uma escala que varia de 0 a 100 pontos.

66% das MPEs estão nos níveis **1 e 2** de maturidade digital, sendo **18%** empresas analógicas e **48%** emergentes.

O setor de serviços apresentou os melhores resultados, com uma pontuação média de **43,73**, enquanto o setor do comércio apresentou a menor pontuação média, **36,75** pontos. O setor industrial registrou média de **40,49** pontos.

Com uma pontuação média de **47,72** pontos, as empresas demonstraram maior maturidade digital no quesito “**Inovar mais rápido**” e colaborativamente, o que demonstra que as empresas estão se abrindo a novas possibilidades e adotando práticas de inovação mais ágeis e colaborativas.

A pontuação mais baixa das empresas, **35,01**, foi no quesito “**Estabelecer novas bases de competição**”, traduzindo uma dificuldade em se adaptar ao universo on-line e oferecer modelos de negócios mais inovadores e digitais;

Percebe-se que as empresas já estão atuando com uso de banda larga em suas operações e estão avançando nas políticas de armazenamento de dados, mas ainda utilizam pouco os serviços de cloud computing e o e-learning como ferramentas de aumento de produtividade. **Cybersegurança** também ainda é um tema pouco abordado pelas MPEs.

Fonte: Adaptado de Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2021.

Os dados evidenciam que ainda existe um percurso longo a ser percorrido pelas MPEs brasileiras em busca da transformação digital.

Cumprir alertar que as projeções indicam que a geração Z, composta por pessoas que nasceram a partir de 1994 e são consideradas nativos digitais, já perfazem mais de 40% de todos os consumidores. É uma geração altamente atenta nos vários dispositivos digitais e, portanto, exigem que as empresas se adaptem ao mundo das constantes transformações tecnológicas.

As questões 7.11 a 7.19 do diagnóstico realizado com as empresas alagoanas de bijuteria e joias investigam aspectos da transformação digital nessas empresas, como mostrado na sequência.

[11]Disponível em: https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras_1_1_.pdf Acesso em 20 de jan. 2022.

[12] Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-revela-66-micro-e-pequenas-empresas-estao-niveis-iniciais-maturidade-digital> Acesso em: 20 de jan. 2022.

Isso não é mais o futuro. É o agora. E as empresas precisam dar o máximo de atenção para essa temática, para continuarem sustentáveis.

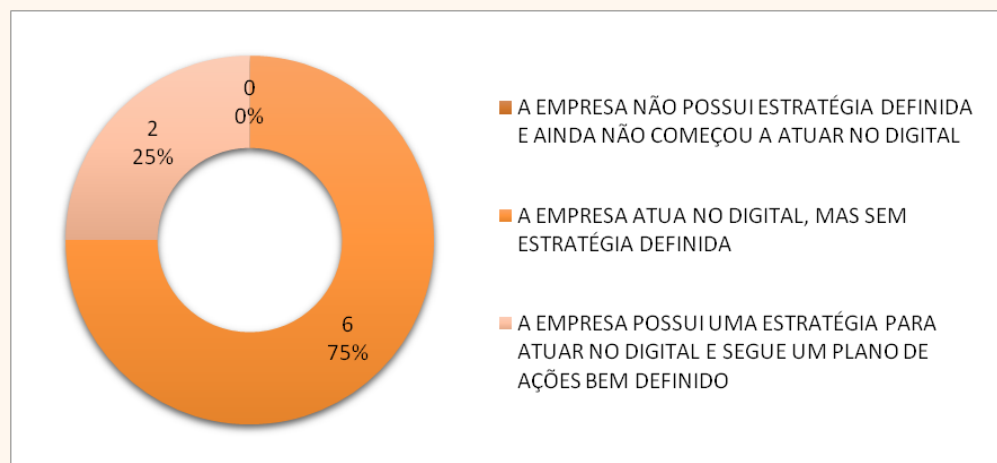
As questões 7.11 a 7.19 do diagnóstico realizado com as empresas alagoanas de bijuteria e joias investigam aspectos da transformação digital nessas empresas, como mostrado na sequência.

- **7.13 Existência de estratégia para atuar digitalmente**

A definição de uma estratégia de atuação digital é fundamental para reduzir os impactos que a introdução das mudanças gera nas empresas, desde a escolha mais adequada das tecnologias, a capacitação dos colaboradores, até o clima organizacional e todas as demais variáveis que interferem.

Em relação à estratégia de transformação digital 75% das empresas informaram atuar no meio digital sem ter uma estratégia definida, contra 25% que sinalizaram ter uma estratégia de ação para o meio digital.

GRÁFICO 13: Existência de estratégia de atuação digital



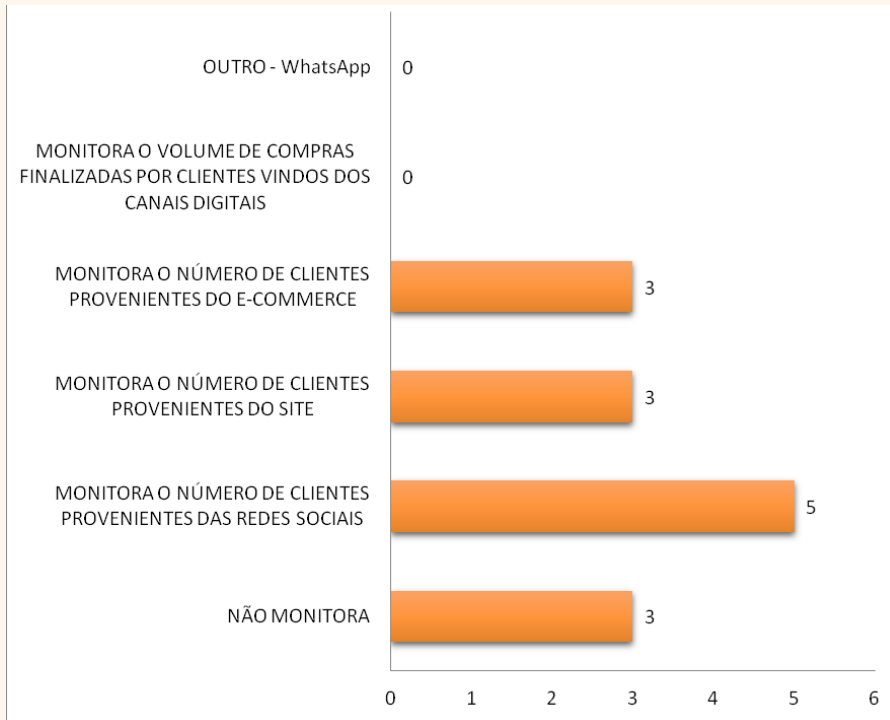
Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **7.14 Monitoramento dos canais digitais**

Os canais digitais são ferramentas utilizadas para divulgar a empresa e facilitar a comunicação com clientes e demais stakeholders. Funcionam muitas vezes como uma vitrine e por isso, é extremamente importante que sejam monitorados constantemente. Fornecem informações de negócio, geram dados que permitem controlar as ações e dar assertividade à tomada de decisão, além de estabelecer uma comunicação eficaz entre a empresa e seu público de interesse.

O diagnóstico mostra que no segmento de joias e bijuterias, as redes sociais são monitoradas por 62,5% das empresas, mas, 37,5% dos respondentes não monitoram seus canais digitais, sendo este um ponto de atenção que precisa ser melhorado.

GRÁFICO 14: Monitoramentos dos canais digitais



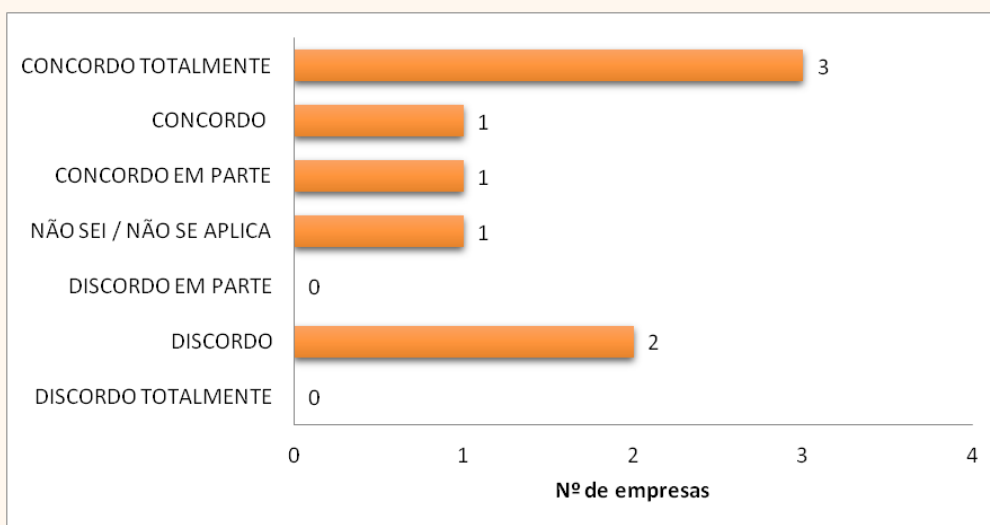
Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.15 Os canais digitais permitem a avaliação da marca pelos clientes

Nessa questão o ponto de atenção é que 2 das 8 respostas obtidas (25%), admitem que seus canais digitais não permitem ao cliente avaliar a empresa.

Um canal digital deve trabalhar a favor da empresa, seja informando corretamente sobre a mesma, seja captando o sentimento do cliente a partir de sua experiência com a empresa.

GRÁFICO 15: Avaliação da marca pelos clientes nos canais digitais



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

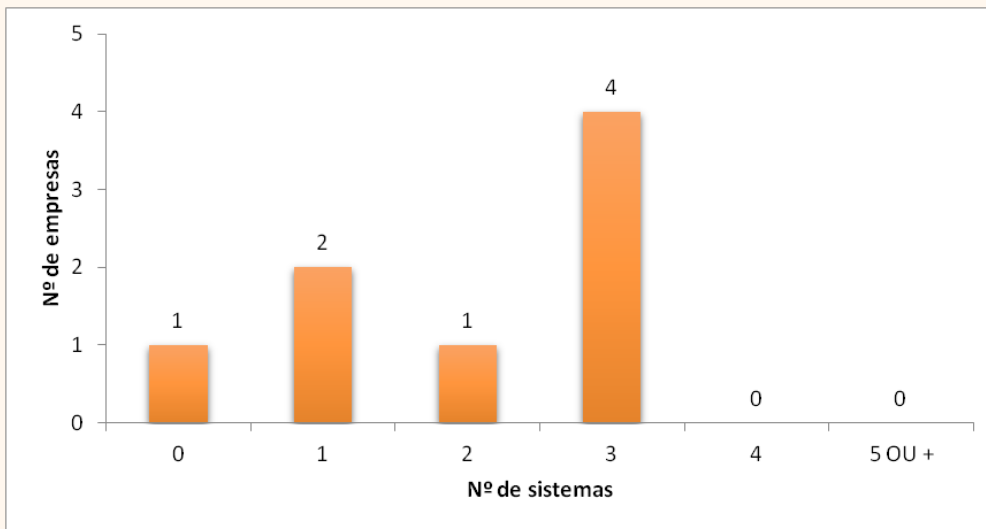
• 7.16 Quantidade de sistemas tecnológicos utilizados

Esse item perguntou sobre o uso de sistemas nas empresas, de forma geral: mídias sociais, site, sistemas de gestão de estoque, sistemas de solicitação de pedidos, etc.

Apenas 1 empresa indicou não usar nenhum sistema. As demais informaram adotar de 1 a 4 sistemas, predominando (50%) as que adotam 4 sistemas.

Os sistemas facilitam a execução das atividades, porém, precisam ser implantados de forma estratégica e integrados, para efetivamente aumentarem a produtividade.

GRÁFICO 16: Número de sistemas utilizados



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.17 Resultados da utilização das tecnologias

O resultado de maior impacto advindo do uso das tecnologias é a padronização dos processos. Em seguida destacam-se também o aumento da produtividade e o aumento do número de clientes, conforme apresentado no **GRÁFICO 17**.

GRÁFICO 17: Resultado da utilização das tecnologias

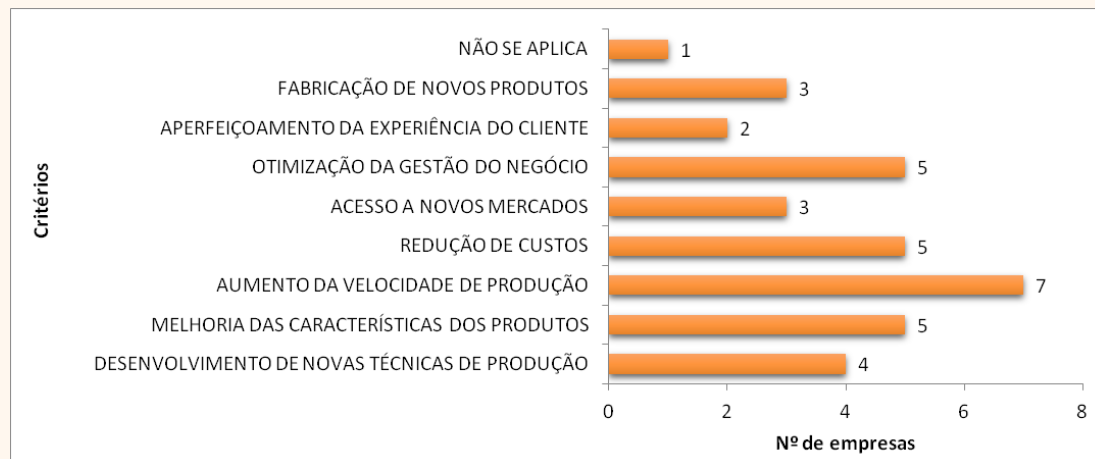


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• **7.18 Critérios para compra de novos equipamentos**

Evidenciaram-se 4 critérios preponderantes para a compra de novos equipamentos: aumento da velocidade da produção; melhoria das características do produto; otimização da gestão do negócio e redução de custos.

GRÁFICO 18: Critérios para compra de novos equipamentos

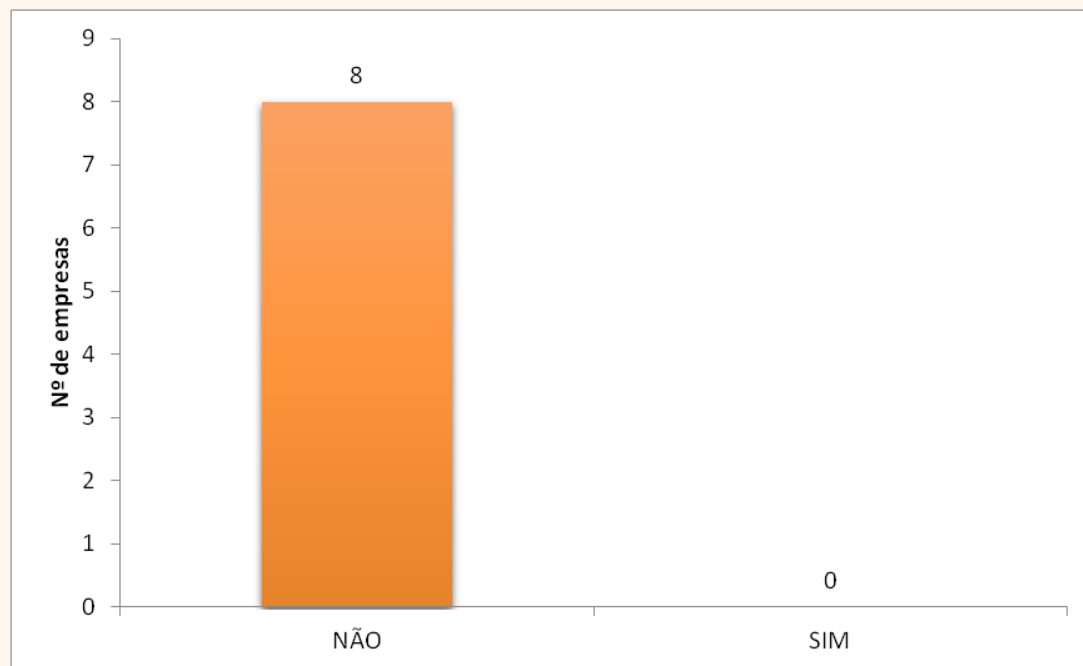


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• **7.19 Processos produtivos específicos do segmento digitalizados**

Nenhuma das empresas respondentes tem processos digitalizados. Essa informação é um importante ponto para ações de intervenção, já que pode deixar as empresas defasadas em relação à concorrência e impactar na sua competitividade.

GRÁFICO 19: Existência de processos produtivos digitalizados



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **PARTE V: MELHORIAS**

A pandemia do COVID-19 e a necessidade de adaptação das empresas à nova realidade impuseram desafios extras ao universo das MPEs. Bem verdade que a transformação digital já batia à porta das empresas, principalmente com as tecnologias de automação e robotização impulsionadas pela 4ª Revolução Industrial. No entanto, a Pandemia do COVID-19 indubitavelmente acelerou esse processo.

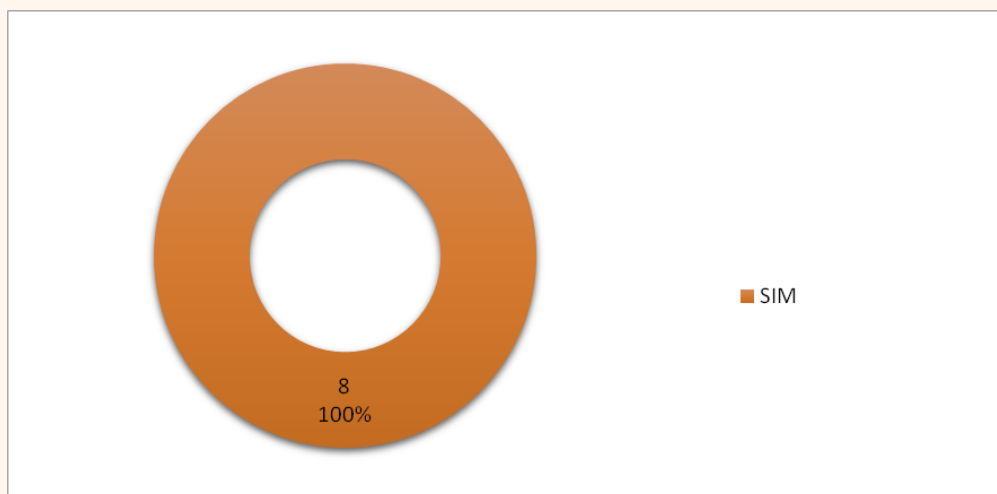
As empresas precisaram se adaptar e até mesmo se reinventar e, mais que isso, foram obrigadas a adotar ferramentas, principalmente no meio digital, para superar o risco de quebrarem diante do cenário que se configurou.

Melhorias e novidades precisaram ser inseridas no contexto produtivo, com impacto nas várias áreas da empresa, a maioria delas com impactos positivos na sustentabilidade dos negócios, como retratam os gráficos 20, 21 e 22.

- **7.20 Implementação de melhorias durante a pandemia**

Durante a pandemia todas as 8 empresas que responderam a este quesito informaram ter implementado melhorias. **GRÁFICO 20.**

GRÁFICO 20: implementação de melhorias



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **7.21 Áreas impactadas pelas melhorias**

O diagnóstico identificou duas áreas onde as melhorias tiveram mais impacto: vendas e marketing. Importante ressaltar a falta de impacto nas pessoas, visto que grande parte das mudanças para terem êxito necessita da adesão dos colaboradores. Ponto muito positivo o fato que todas as empresas do segmento implantaram ao menos uma melhoria.

GRÁFICO 21: Áreas impactadas pelas melhorias

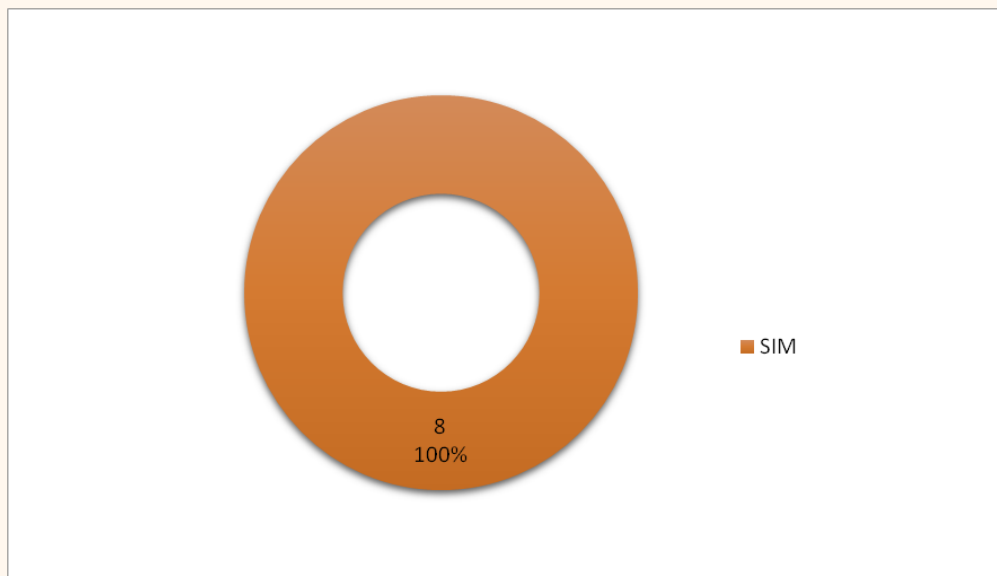


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.22 Resultados das melhorias implantadas

Das empresas que buscaram implantar melhorias e se adaptar mais rapidamente à realidade imposta pela pandemia, 100% afirmaram ter tido resultados positivos.

GRÁFICO 22: Resultados positivos



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **PARTE VI: FINANÇAS E INVESTIMENTO**

A gestão financeira de uma empresa é composta por um conjunto de atividades e procedimentos que dá aos seus dirigentes as informações necessárias para ter o controle adequado e assertivo das receitas, das despesas e dos lucros, identificar quais recursos estão disponíveis favorecendo uma tomada de decisão efetiva com relação a investimentos e projetos.

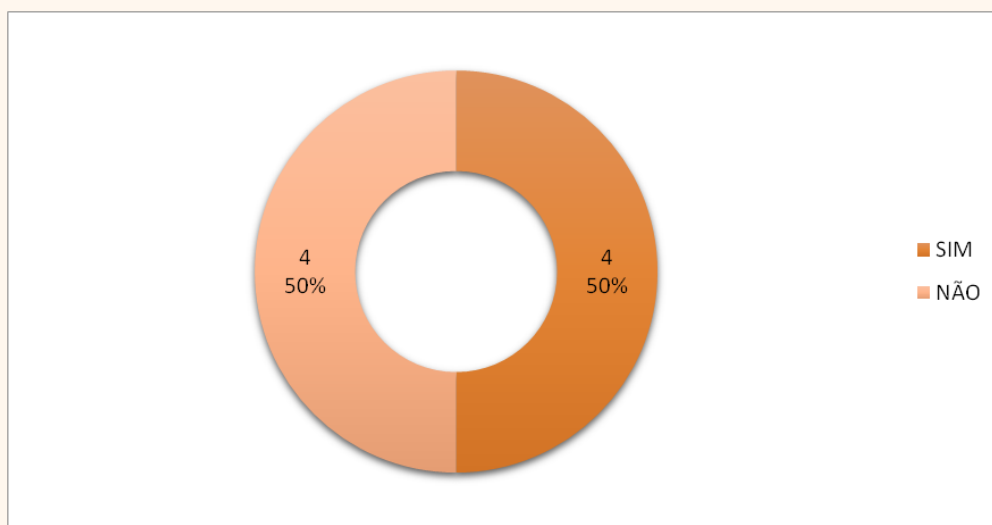
O objetivo do gerenciamento financeiro, de forma sucinta, é melhorar cada vez mais os resultados apresentados e elevar o valor do patrimônio através da geração de lucro líquido.

- **7.23 Capital de giro**

O capital de giro (CG) é todo recurso que uma empresa precisa ter para que seu negócio não seja interrompido caso ocorram dificuldades financeiras. Em outras palavras, é o recurso financeiro necessário para “rodar” o negócio quando as receitas não são suficientes para cobrir os custos.

No **GRÁFICO 23** é possível observar um equilíbrio nas respostas, quando metade das empresas registra ter capital de giro e a outra metade afirma não ter capital de giro no momento da aplicação do formulário de pesquisa do diagnóstico.

GRÁFICO 23: Existência de capital de giro

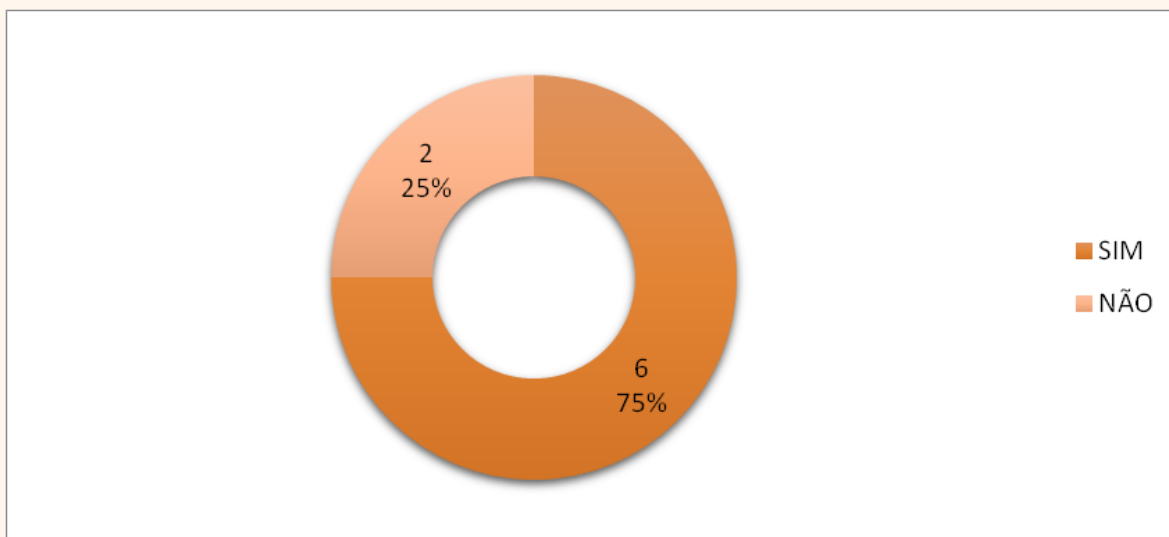


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **7.24 Fluxo de caixa**

Das empresas respondentes, 75% informou realizar a gestão do fluxo de caixa, que consiste em acompanhar, analisar e otimizar a entrada e saída de dinheiro do caixa da empresa e otimizar o valor líquido, em um determinado período.

GRÁFICO 24: Número de empresas que praticam gestão de fluxo de caixa



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

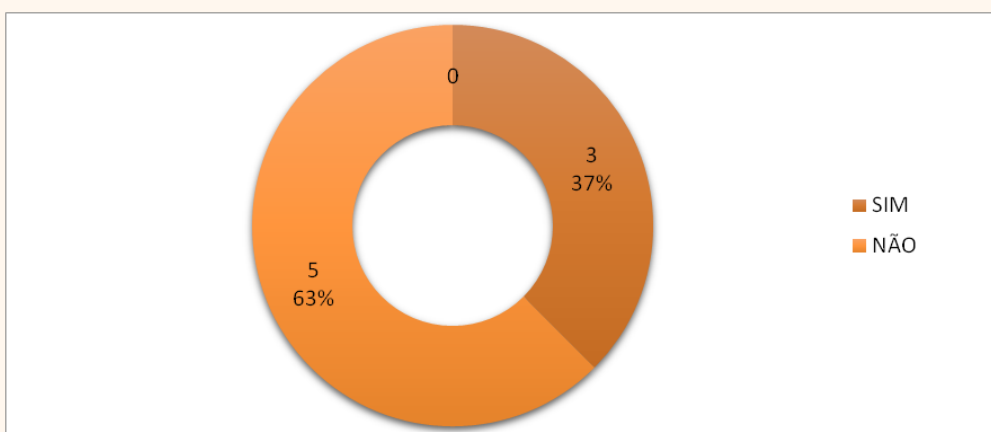
- **7.25 Reserva financeira para investimentos**

A reserva financeira decorre do planejamento financeiro e consiste em uma reserva de capital para emergências e para investimentos.

O **GRÁFICO 25** apresenta resultados de uma questão que buscou captar a propensão das empresas a investirem em mudanças e adequações, como as que foram necessárias com o advento da pandemia, e no desenvolvimento de novos produtos. Condição indispensável para a sobrevivência empresarial.

Como resultado, 5 (63%) empresas de um total de 8, disseram não ter reserva financeira para investimentos.

GRÁFICO 25: Número de empresas com reserva financeira para investimento em mudanças, adequações e desenvolvimento de novos produtos



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

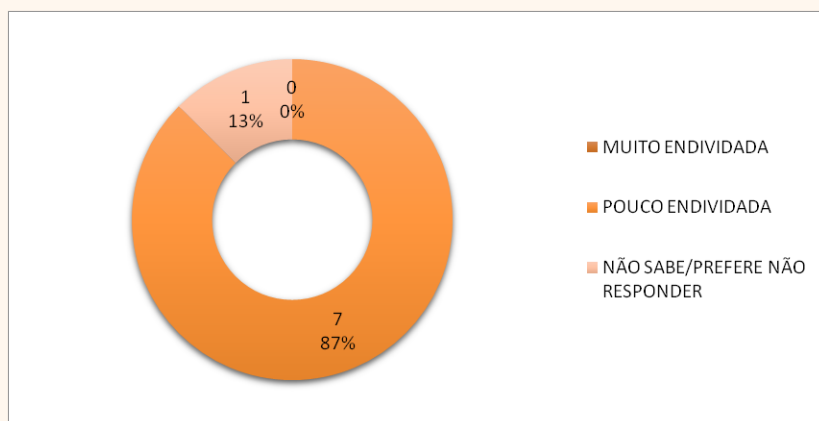
- **7.26 Nível de endividamento**

Quando questionado sobre as proporções entre os passivos e os ativos de seus negócios, a situação é confortável para 87% dos respondentes, Assim demonstrado no GRÁFICO 26:

• 7.26 Nível de endividamento

Quando questionado sobre as proporções entre os passivos e os ativos de seus negócios, a situação é confortável para 87% dos respondentes.

GRÁFICO 26: Endividamento das empresas

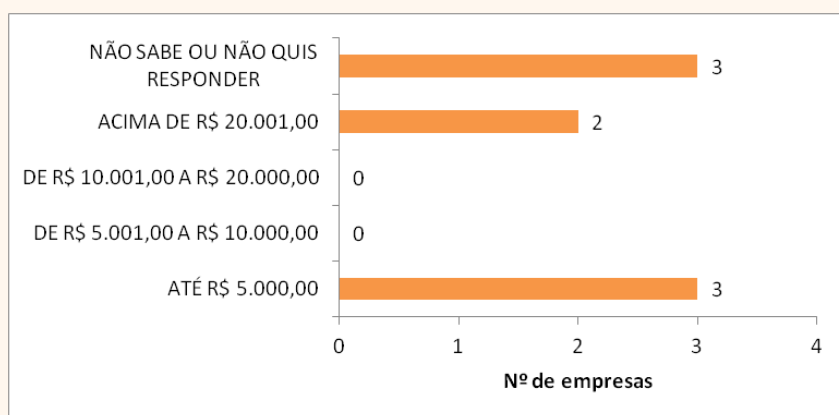


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.27 Despesas administrativas mensais

Dados referentes a finanças empresariais são, em geral, a parte sensível dos diagnósticos. Na questão específica que trata das despesas mensais com administração da empresa, 3 empresas (37,5%) optaram por não responder e outras 3 (37,5%) afirmaram manter os gastos na faixa de até R\$ 5.000,00. Apenas 2 empresas (25%) disseram ter gastos mensais com administração do negócio acima de R\$ 20.000,00.

GRÁFICO 27: Valor mensal das despesas administrativas



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

• 7.28 INVESTIMENTOS NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS (2020-2021)

Esta parte do questionário focou em identificar onde estão concentrados os maiores investimentos das empresas e para tal elencou áreas de interesse estratégico interligadas com as temáticas da inovação e da transformação digital, consideradas determinantes para a competitividade e o futuro dos negócios (FIGURA 8).

FIGURA 8: Faixas de investimento



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- Os respondentes das empresas fizeram escolhas de onde investir ou não considerando as seguintes áreas:

FIGURA 9: Áreas de investimento



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- O QUADRO 1 apresenta os resultados obtidos e refere-se aos investimentos considerando os últimos dois anos precedentes ao período da pesquisa (2º semestre de 2021).

QUADRO 1: Quadro de investimentos nos últimos 2 anos, por área

ÁREA DE INVESTIMENTO	VOLUME DE INVESTIMENTO ÚLTIMOS 2 ANOS			
	Sem investimento	Pouco investimento	Médio investimento	Alto investimento
Desenvolvimento de novos produtos		4	2	2
Tendências de mercado/consumo		6	2	
Melhorias no ambiente de produção		5	1	2
Compras de novos materiais			3	5
Capacitação da equipe	2	4	1	1
Entrada em novos mercados	1	3	2	2
Marketing		3	3	2
Experiência do consumidor		1	4	3
Canais de relacionamento com o cliente	4	3	1	
Logística/canais de distribuição		4	4	
Vendas/e-commerce		4	3	1
Aquisição de novas tecnologias/ equipamentos de produção	1	3	3	1

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- Os comentários serão feitos de forma comparativa, após o **QUADRO 2**.

- **7.29 INVESTIMENTOS FUTUROS**

Esta parte do questionário é análoga a anterior, porém com foco na identificação da intenção de investimentos futuros.

QUADRO 2: Intenção de investimentos para os próximos 5 anos, por área

ÁREA DE INVESTIMENTO	VOLUME DE INVESTIMENTO PRÓXIMOS 5 ANOS			
	Sem investimento	Pouco investimento	Médio investimento	Alto investimento
Desenvolvimento de novos produtos		1	4	3
Tendências de mercado/consumo		3	5	
Melhorias no ambiente de produção	1	2	2	3
Compras de novos materiais			3	5
Capacitação da equipe		3	4	1
Entrada em novos mercados		2	2	4
Marketing			4	4
Experiência do consumidor		1	3	4
Canais de relacionamento com o cliente	3		3	2
Logística/canais de distribuição		3	5	
Vendas/e-commerce		2	4	2
Aquisição de novas tecnologias/ equipamentos de produção	1	3	2	2

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

Considerando o valor predominante entre as empresas pesquisadas obteve-se como resultado:

QUADRO 3: Desenvolvimento de novos produtos

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco Investimento	Médio Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 4: Tendências de mercado / consumo

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco Investimento	Médio Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 5: Melhorias no ambiente de produção

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco Investimento	Alto Investimento	▲ ▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 6: Compras de novos materiais

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Alto Investimento	Alto Investimento	=

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 7: Capacitação da equipe

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco Investimento	Médio Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 8: Entrada em novos mercados

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco Investimento	Alto Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 9: Marketing

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco - Médio Investimento	Médio - Alto Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 10: Experiência do consumidor

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Médio Investimento	Alto Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 11: Canais de relacionamento com cliente

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Sem Investimento	Sem / Médio Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 12: Logística / canais de distribuição

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco Investimento	Pouco Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 13: Vendas / e-commerce

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco Investimento	Médio Investimento	▲

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

QUADRO 14: Aquisição de novas tecnologias / equipamentos de produção

Momento Atual	Intenção Futura	Tendência
Pouco - Médio Investimento	Pouco Investimento	=

Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

Observa-se que grande parte dos investimentos atuais está concentrada na compra de novos materiais e em experiência do consumidor.

Para o futuro, as empresas têm intenção de concentrar seus investimentos ainda em novos materiais, seguido por entrada em novos mercados, marketing e experiência do consumidor.

Observa-se certo otimismo pelo modo em que a empresa se posiciona em relação aos investimentos futuros, podendo indicar que o empresário acredita em uma retomada do crescimento para os próximos 5 anos.

• **PARTE VII: CUSTOMIZAÇÃO DO PRODUTO**

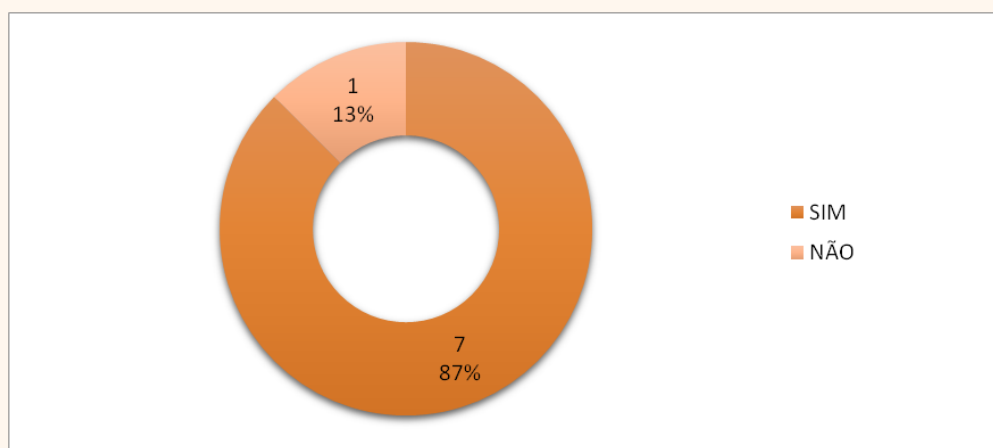
As questões 7.30 e 7.31 estão relacionadas à customização dos produtos fabricados pelas empresas sindicalizadas que aderiram ao diagnóstico. O fator customização ou personalização dá ao produto uma maior flexibilidade de aceitação junto ao seu público-alvo e agrega valor, visto que pode adquirir contornos de produto exclusivo.

A customização é um atributo que faz o produto se tornar desejado. No segmento de joias e bijuterias a customização é um trade off a ser considerado. Por um lado, a produção em grande escala, por outro a produção exclusiva. Em uma se ganha na escala, na outra, peças personalizadas podem adquirir valores inestimáveis.

• **7.30 Produto customizável**

Neste contexto, 7 das 8 empresas afirmam ter um produto customizável.

GRÁFICO 28: Possibilidade de customização do produto

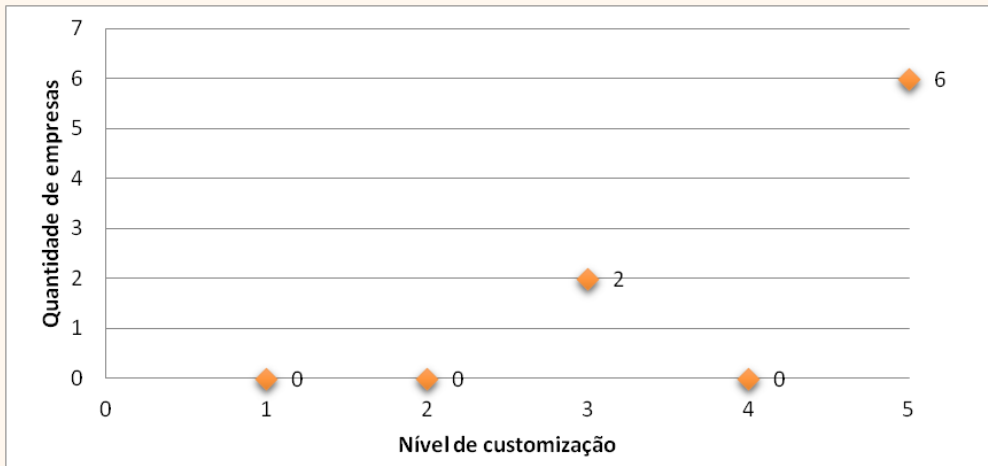


Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **7.31 Níveis de customização**

Considerando os níveis de customização, sendo o nível 1 equivalente a produto não customizável e o nível 5 equivalente ao produto totalmente customizável, os resultados sinalizam para uma preponderância de produtos altamente customizáveis, com 75% das empresas fabricando produtos no nível máximo de customização contra 2 que estão em um nível intermediário (nível 3).

GRÁFICO 29: Níveis de customização do produto



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

- **PARTE VIII: PARCERIAS E COLABORAÇÃO**

Empresas criativas e inovadoras têm optado por trabalhar em parceria e colaboração com outras empresas, com clientes, fornecedores e todas as partes que, de alguma forma têm interesse no negócio.

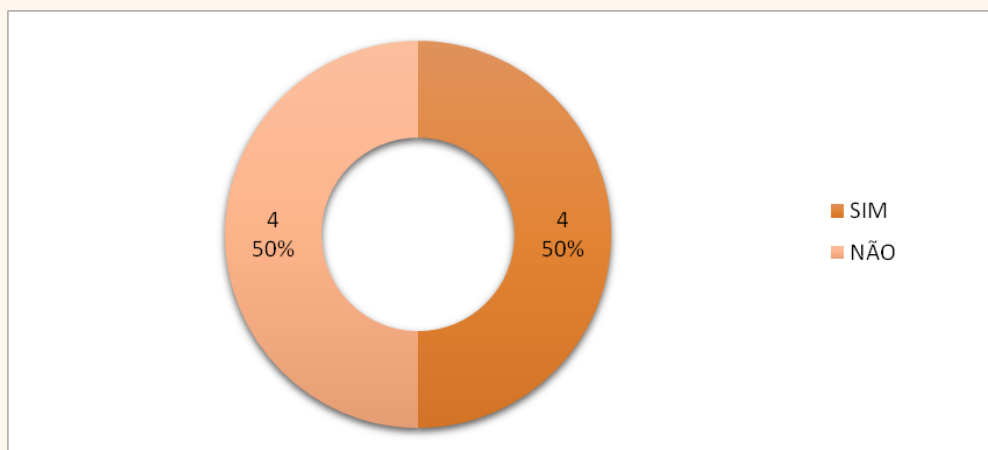
A compreensão das necessidades e das dores dos usuários é cada vez mais necessária para o sucesso dos produtos. O envolvimento dos clientes no desenvolvimento de novos produtos tem se tornado comum, assim como as pesquisas curtas de validação de ideias com potenciais usuários.

A colaboração entre empresas e destas com outras instituições, como a academia e os sistemas de apoio público ou privado e agentes de fomento, desponta como uma forma de encurtar caminho e otimizar recursos.

- **7.32 Lançamento de produtos em parceria**

O diagnóstico levantou que 50% das empresas do segmento joias e bijuterias associadas ao Sindivest/AL estão adotando lançamentos de produtos em parceria com outras empresas.

GRÁFICO 30: Empresas com produtos lançados em parceria com outra(s) empresa(s)



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

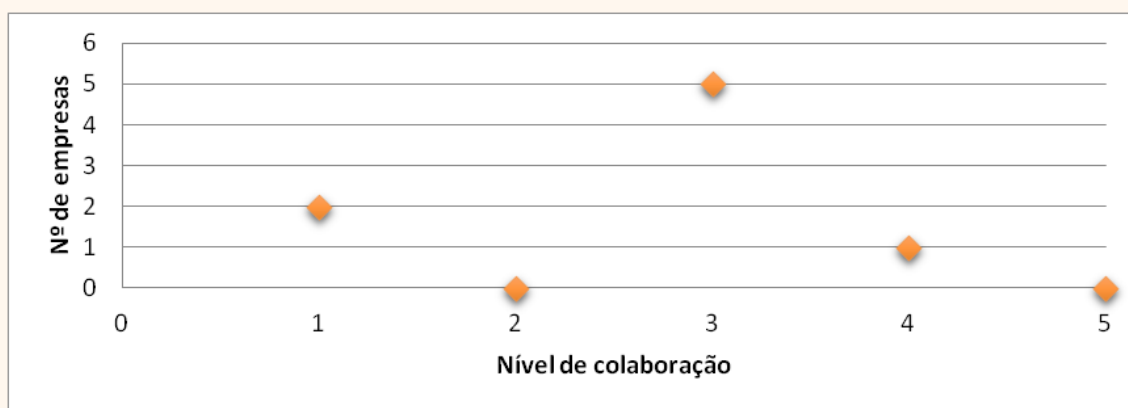
• **7.33 Colaboração com stakeholders para desenvolvimento de novos produtos/ serviços**

Em um cenário onde o mercado é cada vez mais competitivo a inovação e o desenvolvimento de novos produtos são condições prioritárias para que as empresas não fiquem obsoletas e para que não sejam deixadas para trás em relação aos concorrentes.

Os desafios também são muitos, haja vista as questões sociais e ambientais que surgem constantemente. O mercado exige soluções rápidas e produtos que surpreendam, tornando únicas as experiências dos clientes. As informações, assim como o conhecimento muitas vezes estão fragmentados e, dessa forma é preciso desenvolver a capacidade de liderar equipes de forma colaborativa e unir diferentes habilidades, opiniões, perspectivas no desenvolvimento de produtos que façam sentido para determinado mercado e que sejam solução para os problemas emergentes.

Das empresas que atenderam ao diagnóstico, 2 consideram-se no nível 1 de trabalho junto aos stakeholders para o desenvolvimento de novos produtos. Das demais, 5 encontram-se no nível 3 e 1 no nível 4. Nenhuma se posicionou no nível mais alto.

GRÁFICO 31: Nível de colaboração com os stakeholders



Fonte: Pesquisa IEL/AL, 2021.

As considerações finais deste diagnóstico são apresentadas a seguir.

INSIGHTS FINAIS (Conclusão)

Apoiar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas de Alagoas tem sido um desafio constante para o SEBRAE/AL e a FIEA. Mais que isso, fortalecer o setor produtivo, em especial a indústria alagoana e guiá-la para um futuro mais promissor. Está no cerne o Programa Avança Mais Indústria, cujas entregas previstas não poderiam prescindir de instrumentos diagnósticos que orientem ações futuras.

Atender a necessidade de informações qualificadas, confiáveis e de fonte primária, a fim de, em nível setorial, induzir políticas que levem ao crescimento e, em nível de empresa, tomar decisões de negócios mais assertivas. Foi este o pressuposto que originou a elaboração deste diagnóstico para o segmento de joias e bijuterias em Alagoas.

O objetivo deste instrumento é identificar o nível de maturidade em gestão das empresas envolvidas, observando os pontos fortes, necessidades de melhoria e, com base na análise dos resultados, sinalizar possíveis políticas específicas a serem construídas para o setor. Bem como, indicar oportunidades de projetos e ações a serem implementadas para promover a melhoria da gestão nas empresas e o desenvolvimento desse segmento.

Para tanto, concentrou-se o questionário nas áreas de estratégia empresarial, processos organizacionais, transformação digital, finanças e investimentos, customização de produtos e colaboração para desenvolvimento de novos produtos. Várias dessas áreas trazem aspectos da gestão da inovação nas empresas que, por sua transversalidade tangencia todas elas.

A **PARTE I** estabeleceu o perfil das empresas respondentes. Das 12 empresas sindicalizadas no segmento de bijuterias e joias, segundo relação cedida pelo Sindinvest/AL, 8 se dispuseram a responder o formulário deste estudo. As que não responderam estavam fechadas ou não foram encontradas.

O perfil geral das empresas que aderiram ao diagnóstico é composto, em sua maioria por microempresas, todas lideradas por mulheres, com menos de 19 empregados e localizadas em Maceió.



A PARTE II colocou em questão as prioridades estratégicas das empresas. Grande importância foi dada pelos empresários a adaptação da empresa para o mundo digital com suas plataformas e tecnologias, mas também à necessidade de ampliar o mix de produtos. Além disso, notou-se que a preocupação em desenvolver novas fontes de receitas também permeia a agenda dos empresários, podendo ser um estímulo a busca pela inovação.

No entanto, são pontos de alerta a baixa priorização: i) da utilização de ferramentas digitais para se comunicar com os clientes, principalmente porque essas ferramentas foram cruciais para manter muitos negócios ativos no período pandêmico e nada indica que sua utilização será minimizada no futuro; ii) de aspectos relacionados a produtos sustentáveis, forte tendência mundial, em especial para a geração Z; e iii) pouca atenção dada a gestão da informação, aliada importante para a tomada de decisões assertivas no negócio.

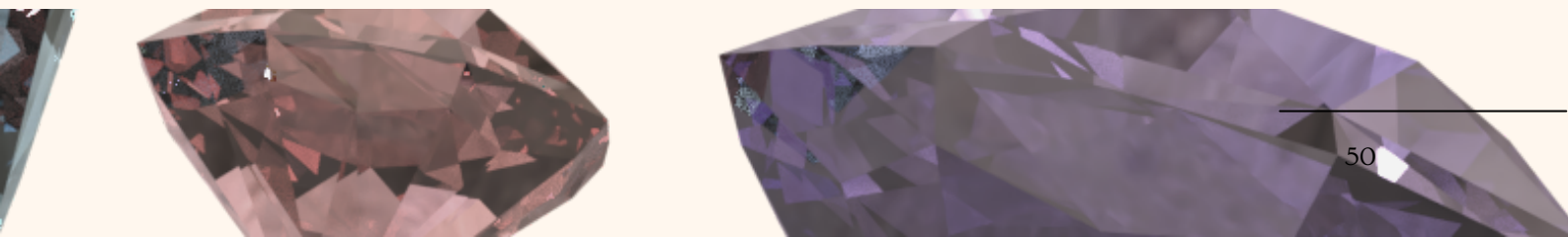
Oportunamente, ações de revisão estratégica das empresas e consolidação de alguns conceitos, assim como um aprofundamento em aspectos de gestão estratégica para empresários podem ser recomendadas. Sugere-se que sensibilizações para a importância da análise dos dados e das informações e para o uso das ferramentas disponíveis para tal, possivelmente por meio de consultorias e capacitações sejam planejadas e ofertadas aos empresários do segmento e seus colaboradores.

A PARTE III enfocou os processos administrativos, onde é possível reduzir muitos custos por meio de uma gestão eficiente. A maioria das empresas sinalizaram pontos de melhoria na gestão dos processos. A resposta mais assinalada em todas as questões foi “frequentemente”, indicando que as empresas encontram-se ainda distantes da eficiência em relação aos processos administrativos. Constataram-se aspectos pouco gerenciados em todos os itens perguntados: fluidez e velocidade dos processos; estabilidade dos processos administrativos e previsibilidade dos resultados; filosofia lean e cultura da melhoria contínua, sendo este último ainda mais preocupante. Além disso, a maior parte das respostas evidenciaram não gerenciar ou aperfeiçoar os indicadores de seus processos administrativos.

Isto posto, indica-se que ações de implantação de ferramentas lean, de design de processos e de monitoramento sejam oferecidas às empresas, como condição para que possam reduzir custos com desperdícios e retrabalho, ampliar suas potencialidades, atingir a eficiência e melhorar a eficiência. A gestão de processos é fundamental. Na área administrativa é ainda mais impactante, visto que boa parte das atividades são intangíveis.

Na PARTE IV as perguntas foram conduzidas para que se pudesse compreender como as empresas estão lidando com a transformação digital iminente.

As empresas mostraram-se conscientes da importância da transformação digital, todas utilizam redes sociais e 75% têm sites. Entretanto, falta uma estratégia de atuação digital para 75% das empresas respondentes e o monitoramento dos canais digitais é incipiente, ou seja, a empresa não consegue se apropriar das informações de inteligência de negócios, que estão disponíveis.



As empresas utilizam um número reduzido de sistemas (3 sistemas foi a resposta mais frequente) e consideram que o maior impacto do uso das tecnologias se dá na padronização dos processos e no aumento da produtividade. A padronização de processos no segmento de joias e bijuterias é crucial e grande parte dos processos ainda é manual.

De forma geral, evidenciou-se que as empresas estão conscientes da importância da transformação digital e sua irreversibilidade. Entretanto, ainda não estão sabendo como lidar com essa nova realidade.

Sugere-se que ações sejam feitas no sentido de orientar as pessoas e capacitá-las para a utilização das ferramentas digitais e, até mesmo, que profissionais necessários para a realização dessa transformação sejam disponibilizados para que as empresas pudessem entrar definitivamente e de forma menos arriscada nessa realidade já instalada. Além disso, missões de benchmarking em empresas tecnologicamente mais avançadas e visita a feiras de equipamentos de automação da produção podem ajudar no desenvolvimento do segmento.

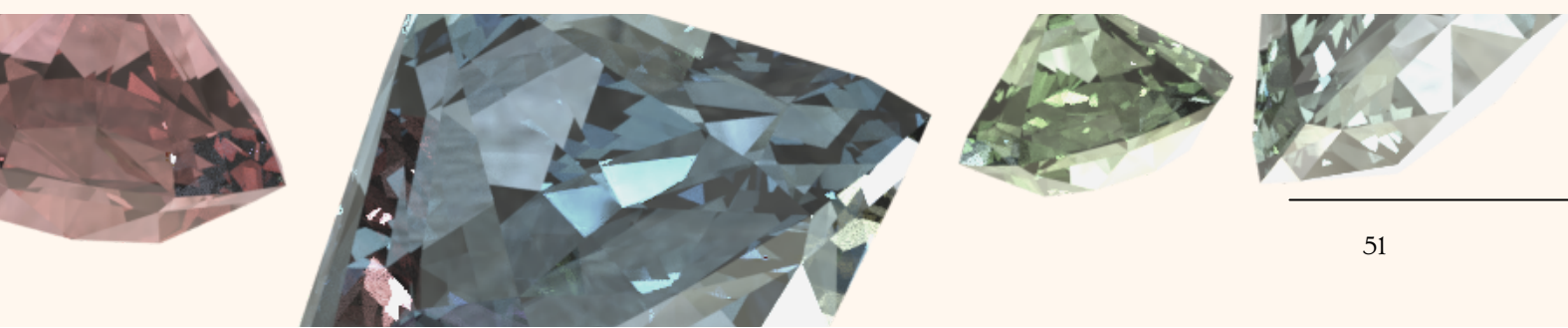
As melhorias realizadas no período pandêmico foram levantadas junto às empresas e dá uma indicação do poder adaptativo dessas empresas. A **PARTE V**, do diagnóstico abordou essas questões.

Durante a pandemia todas as empresas afirmaram terem promovido melhorias e seus impactos ocorreram, sobretudo, nas áreas de marketing e vendas. Destas, 100% consideram positivas as melhorias implantadas.

As questões referentes à **PARTE VI** tratam da saúde financeira e da disponibilidade para investimentos. Metade das empresas informa ter capital de giro e 75% delas fazem a gestão do fluxo de caixa. Atenção também deve ser dada ao fato de que 63% dos respondentes não têm reserva financeira para investimento em mudanças, adequações e desenvolvimento de novos produtos. Nenhuma empresa relatou estar super endividada, mas 7 das 8 respondentes consideram-se pouco endividadas.

No que tange aos investimentos atuais, grande parte está concentrada na compra de novos materiais e em experiência do consumidor. Já para o futuro, há intenção de manter os investimentos em novos materiais e na experiência do consumidor. Mas também, na entrada em novos mercados e em marketing. Na análise dos dados, evidenciou-se que o empresário tende a ser otimista na projeção dos investimentos, podendo significar que acredita em uma retomada do crescimento para os próximos 5 anos.

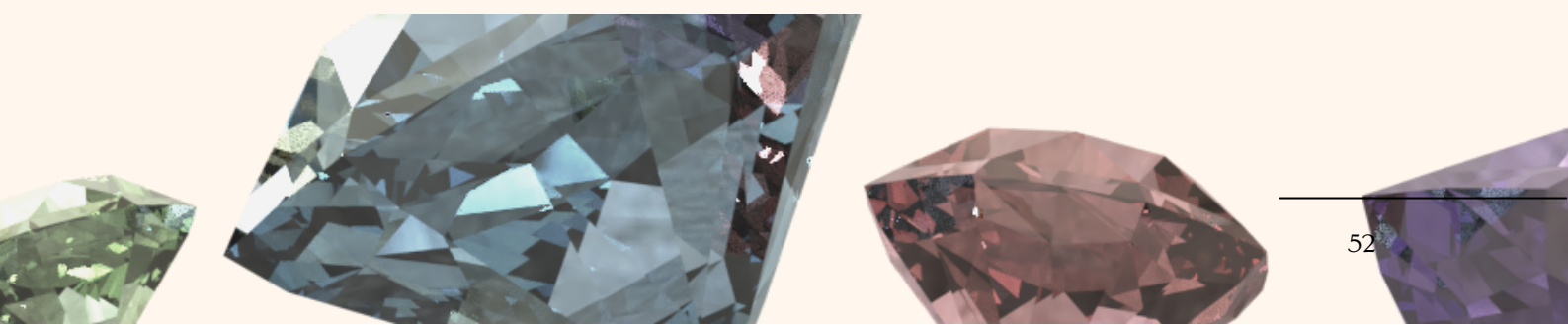
Ações de mentoria financeira podem ser indicadas para parte das empresas. Assim como boletins informativos ou até mesmo uma publicação no estilo MEI Tools, específicas para o segmento e contendo as principais soluções financeiras e de fomento, podem ser formatadas para apoiar as empresas neste quesito.



Na **PARTE VII** evidenciou-se que 87% dos produtos em sua maioria são totalmente customizáveis enquanto a **PARTE VIII** mostra que metade das empresas não lançam produtos em parceria com outra empresa. E, quando perguntadas se trabalham com os stakeholders no desenvolvimento de novos produtos, a maioria (57%) das empresas se considera nos níveis menos elevados de colaboração (1 e 3 em uma escala de 5). A gestão moderna tem se fundamentado em projetos colaborativos como forma de diminuir custos, trocar experiências e somar esforços e talentos em busca da eficiência e de atender às necessidades dos clientes.

Vale implementar e/ou fortalecer a promoção de palestras de sensibilização e também articulações entre empresas e com instituições do ecossistema de negócios.

O diagnóstico apontou fragilidades e indica que planos de fortalecimento das empresas devam conter ações de melhoria e correção das fragilidades nas áreas de estratégia, processos, transformação digital, finanças e colaboração e parcerias. Parte dessas soluções podem ser ações pontuais em empresas específicas, enquanto outras ações devem ser tidas em perspectiva setorial.




REFERÊNCIAS

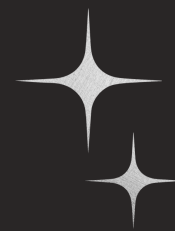
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). Maturidade Digital das MPes Brasileiras. Brasília: ABDI, 2021.
- BARBARÁ, Saulo. Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999
- COCHRANE, Lauren. 50 ícones que inspiram a moda: estilistas. São Paulo: Publifolha, 2015.
- CORBETTA, G. 2006. Joalheria de arte. Porto Alegre: Editora AGE.
- CRUZ, T. Sistemas, métodos & processos. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVENPORT, Thomas. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Estudo Setorial de Joias e Semi Joias, Bijuterias e Ótica de Santa Catarina. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/df3e055f846d37170c9060e76faaa9c0/\\$File/5745.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/df3e055f846d37170c9060e76faaa9c0/$File/5745.pdf). Acesso em 16 de mar 2022.
- HOUAISS Antônio; VILLAR, S. Mauro. Dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.
- LEMOS, Carla. Use a moda a seu favor. Rio de Janeiro: Galera Record, 2019.
- LIPOVETSKY, Gilles. O império do efêmero. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- LUZIO, Fernando F. Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MARCONDES, José Sérgio (30 setembro de 2019). Gestão: O que é, O Que faz, Conceitos e os 3 Tipos de Gestão Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-o-que-e-que-faz-conceitos> - Acesso em: 22 de jan 2022.
- MINTZBERG, H. Managing: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010, 304p.
- PAGNAN, Andreia S.; LANA, Sebastiana L. B.; MIRANDA, Pâmela C. de S.; NEVES, Hemili L. Materiais e processos produtivos utilizados no design de joias: análise histórica, evolutiva e comparativa. In Revista de Design, Tecnologia e Sociedade. Brasília, v. 5, n. 2 (2018), p. 84-98, ISSN 2525747
- RODRIGUEZ, V.R. Martius. Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.



**FIEA - FEDERAÇÃO DAS
INDÚSTRIAS DE ALAGOAS**

Condomínio Casa da Indústria - Av.
Fernandes Lima, 385 - Farol,
Maceió - AL, 57055-000

 2121 - 3085 (Eliana Sá)



WWW.FIEA.COM.BR