

WORKSHOP PLANEJAMENTO 2020  
SEBRAE 2023  
PERNAMBUCO

# SEBRAE E O FUTURO

1 DE AGOSTO DE 2019

SEBRAE

# O SEBRAE E O FUTURO



**FRANCISCO  
SABOYA**  
Superintendente



**ROBERTA  
CORREIA**  
Diretora de Administração  
e Finanças



**ADRIANA CÔRTE  
REAL KRUPPA**  
Diretora Técnica

## APRESENTAÇÃO

Esse texto é direcionado ao funcionário do Sebrae/PE, com o objetivo de sensibilizá-lo para temas como inovação, futuro e transformação digital. Tem algo de provocador nele. Mas não é uma provocação beligerante, no sentido do insulto ou ofensa; mas no sentido construtivo da boa discussão. Por esta razão, o documento procura equilibrar tanto olhares mais críticos como também propostas para o futuro, dando partida a seu processo interno de planejamento estratégico para o período 2020-2023.

O Sebrae possui uma trajetória vencedora, e isso ficará claro na leitura. Porém, novos olhares exigem a desconstrução de algumas certezas enraizadas na casa. Por exemplo, a de que ninguém entende tanto do pequeno negócio como o Sebrae. Será? O que era verdade nos anos 70 e 80 já era questionável nos 90; e claramente não se sustentava mais a partir dos anos 2000, período da consolidação de um mundo em rede, habilitado por tecnologias digitais. O Sebrae era um quase monopolista do conhecimento sobre as MPEs em tempos analógicos. Hoje, concorre apenas com a Internet. Provocações como esta fazem parte do espírito do texto.

É o início de uma jornada que, se funcionar, vai acabar mais ou menos assim: cada colaborador será transformado em um ponto de inovação. E o Sebrae passará a ver o futuro pelo retrovisor.

**Bora trabalhar!**

## O SEBRAE E O FUTURO



Por que iniciar a análise de uma instituição de quase 50 anos e que vive numa conjuntura ameaçadora falando de futuro logo no título? Há várias razões, algumas comentadas mais adiante. Por enquanto, fiquemos com uma resposta mais simples: porque é lá onde estaremos daqui a alguns anos; e nossos filhos e netos estarão nas próximas décadas. Mas, sobretudo, porque é lá onde os pequenos negócios estarão - ou não - de uma forma ou de outra, sempre. É típico de organizações tradicionais sobrevalorizarem o passado e fazerem dele a referência para guiar as ações no presente.

Não é uma tese ilógica; apenas perigosa. O presente tem que estar ancorado no futuro, porque ele virá de qualquer jeito. Mas antes de falarmos porque é mais relevante trazer o futuro para dentro da estratégia, cabe uma reflexão sobre a trajetória e importância do Sebrae ao longo da história recente do país.

## DE VOLTA AO PASSADO: TRAJETÓRIA DE UM CASO BEM SUCEDIDO

O pequeno negócio sempre esteve à margem das estratégias nacionais de desenvolvimento. É uma questão cultural. O país das capitâncias hereditárias nunca aprendeu a valorizar o pequeno. O poder se confunde com tamanho, e salvo por reações contestatórias, de caráter político, o pequeno, apesar de numericamente sempre mais expressivo, nunca passou de uma nota de rodapé na construção do país oficial. A preferência pelo grande foi uma escolha histórica, mas havia alternativas. Como, por exemplo, a experimentada no período da colonização da América do Norte, onde o modo de ocupação do território de alguma forma possibilitou a cada família imigrante explorar as novas terras na medida justa das suas capacidades (tem um ditado desses tempos que diz que “o limite da propriedade é o barulho do machado”). Uma das consequências desse modelo, lá, foi a cristalização de uma forte cultura empreendedora, responsável tanto pela criação de centenas de corporações globais como pela formação de imensa classe média vinculada a pequenos negócios, reconhecidos como a base do equilíbrio social do país.

Mas, retornando ao país Brasil e avançando quatro séculos, o fato é que nenhum plano de desenvolvimento elaborado desde quando o Brasil começou a se pensar enquanto uma possibilidade econômica do tamanho das suas potencialidades (território, população, recursos naturais etc), por meio do *Esboço de um Programa de Desenvolvimento para a Economia Brasileira* (estudo do BNDE-CEPAL coordenado por Celso Furtado entre 1953-1955), atribui qualquer centralidade ao pequeno negócio. Vivemos por décadas sob a orientação do nacional-desenvolvimentismo e das políticas cepalinas de substituição de importações e formação de mercado interno mediante a aceleração da industrialização nacional. O país cresceu, é verdade. É um case do século 20. Experimentou uma taxa de crescimento de seu PIB de 14% em 1973. A China ainda não conseguiu esse feito.

**Mas a questão é: onde estava o pequeno negócio nessa trajetória?**

Os momentos mais significativos do pensamento estratégico nacional foram omissos quanto ao lugar do empreendedorismo de pequeno porte.



O BNDE (depois BNDES) foi criado em 1952 e passou em branco no tema; veio o Plano de Metas de Juscelino em 1956; vieram o PAEG e os PNDs dos governos militares nos anos 60-70; veio a década perdida de um país sem rumo nos anos 80; algum esforço de estabilização com o Plano Real nos anos 90; posteriormente os vários planos da era Lula-Dilma até a política dos campeões; passamos por Michel Temer e chegamos a um novo governo de orientação liberal empossado há pouco tempo e sem elementos ainda para julgar. Em nenhum deles, os pequenos negócios fizeram parte da equação.

É nesse vácuo que surge o Sebrae<sup>1</sup>. Oficialmente criado em 1990, foi na verdade o desaguadouro de iniciativas quase heroicas, dado o contexto político-institucional da época, de apoio às pequenas e médias empresas no país. A SUDENE deu a partida<sup>2</sup> com a criação do NAI – Núcleo de Assistência Industrial (inicialmente como programa, em 1968; depois como *spin off* com personalidade jurídica própria, em 1972). O NAI é consequência do Programa de Assistência às Pequenas e Médias Indústrias (1967), e foi a primeira grande experiência em todo país de atuação organizada e sistemática com alcance regional. Neste mesmo ano de 1972, o governo federal cria o CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa<sup>3</sup>, com clara inspiração na experiência de quatro anos do NAI. A partir daí, ainda que pelas bordas, pode-se dizer que as políticas públicas começam a dar os primeiros passos em direção aos pequenos negócios. Nesse caminhar, as entidades acumulavam conhecimentos e desenvolviam competências para apoio cada vez mais qualificado às MPEs. E, após duas décadas de atuação, a relativamente frágil arquitetura institucional, sistematicamente pressionada por dificuldades de financiamento, conquistou, por méritos, o direito de tornar-se uma grande corporação privada de apoio aos pequenos negócios financiada com recursos patronais de natureza parafiscal.

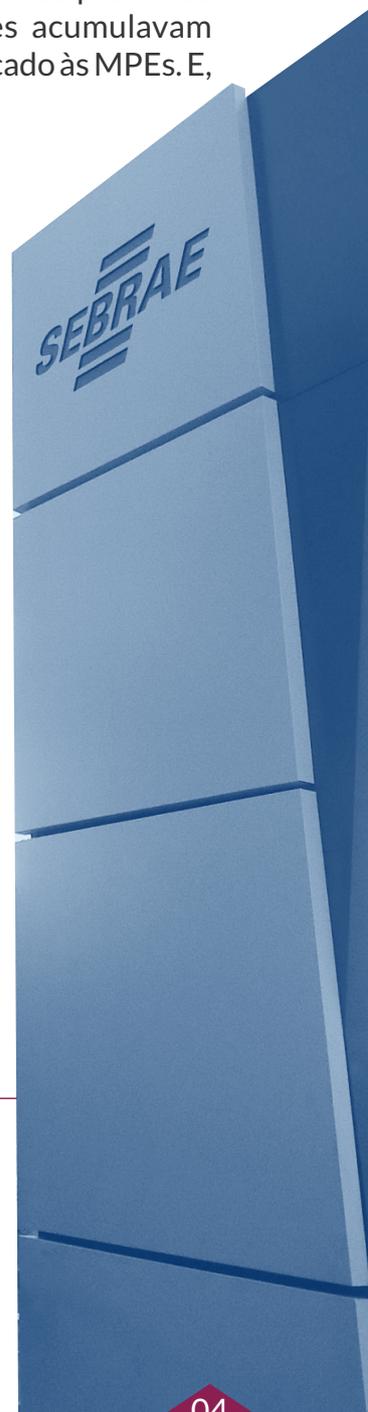
## O DESAFIO DE SER VANGUARDA

O Sebrae mudou a partir dos **anos 90**, sempre buscando novas abordagens para manter-se na vanguarda da causa do pequeno negócio. Mais adiante se comenta a respeito. Mas esse processo não foi impune e se deu acompanhado do desenvolvimento de uma cultura de valorização dos meios. Este é um paradoxo presente na vida da instituição. **O Sebrae aumentou seu alcance e diversificou seus produtos.** Mas é fato que também centralizou a sua gestão, inflou a sua estrutura-meio, burocratizou-se, sucumbiu ao peso dos processos internos, perdeu velocidade na era da velocidade. Voltou-se tanto para dentro que relegou a um plano secundário a avaliação de sua contribuição para o pequeno negócio e para a sociedade de um modo geral. O Sebrae é essencial, mas não comunica adequadamente os resultados e impactos concretos de sua atuação. As métricas informadas referem-se basicamente, de um lado, às suas próprias metas internas (como o número de atendimentos ou o percentual de satisfação com a instituição) e, de outro lado, à participação do pequeno negócio no tecido produtivo nacional como proporção do PIB, dos empregos e da quantidade de estabelecimentos produtivos.

<sup>1</sup> O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas foi criado em 9 de outubro de 1990 pelo decreto nº 99.570, em complemento à Lei nº 8029, de 12 de abril deste mesmo ano. Por esta Lei, a entidade, ainda designada por CEBRAE, desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida por repasses das maiores empresas do país, com contribuição equivalente a 0,3% do valor de suas folhas de pagamento.

<sup>2</sup> Em 1960 foi criado no BNDE o GEAMPE – Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa, gerando um relatório denominado “Problemas da Pequena e Média Empresa”; e, em 1965, foi criado o FIPEME – Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa, também por iniciativa do BNDE. Por serem iniciativas isoladas e sem impacto, não são consideradas relevantes para fins dessa cronologia.

<sup>3</sup> O CEBRAE era uma rede nacional formada nos estados pelos CEAG – Centro de Assistência Gerencial. Em alguns casos, o NAI conviveu em paralelo com o CEAG. Em PE, a fusão se deu em 1980.



O Sebrae continua sendo um grande evangelista do pequeno negócio, mas não de si mesmo. Esse ponto merece ser melhor trabalhado pela comunicação corporativa.

O esforço de se manter à frente das iniciativas de apoio ao pequeno negócio teve alguns momentos especialmente importantes. O primeiro deles ocorreu na virada dos **anos 2000**, quando implementa um amplo programa de reposicionamento estratégico denominado de **A Reinvenção**<sup>4</sup>. A partir desse ponto, o Sebrae passaria a priorizar o esforço de escalar **dos milhares para os milhões** de pequenos negócios atendidos, gerando uma forte cultura de metas.

Um outro momento relevante ocorre na **segunda metade da década de 2000**, quando passa a exercitar **movimentos mais fortes em direção às políticas públicas**, com foco nas mudanças da legislação em favor do pequeno negócio. É deste período o Estatuto da Microempresa – também chamado de Lei Geral (Lei Complementar 123/2006) – que estabelece regime diferenciado de preferência para as MEs e EPPs quanto à apuração e recolhimento de impostos, obrigações trabalhistas e previdenciárias e acesso ao mercado, com preferência nas aquisições de bens por parte do ente público. Nasce daí o SIMPLES. Na sequência, veio a Lei Complementar 128/2008, que institui a figura do MEI – Microempreendedor Individual. O Sebrae assume um papel crescente de formulador e operador de políticas públicas, atuando por vezes como um braço do governo, inclusive com metas de formalização de empreendimentos.

Um **terceiro movimento**, mais recente, que caracteriza a manutenção do protagonismo do Sebrae na causa do pequeno negócio é a tentativa de **conexão mais ativa com o público jovem, digital born**, mais atento à importância da inovação e das novas dinâmicas de geração de negócios. Esse público ainda não enxerga o Sebrae como um parceiro na sua trajetória empreendedora devido à imagem tradicionalista de seu portfolio. Programas como o Sebraetec e a rede de SebraeLabs são respostas concretas à ameaça de erosão do mercado no futuro breve e devem ser escalados, ao lado de outras iniciativas inovadoras a serem gestadas no curto prazo.

Vendo em perspectiva, talvez uma síntese possível do ponto de vista da estratégia seja considerar que o Sebrae vem atuando em **duas grandes vertentes**:

**i. uma político-institucional**, voltada para a inclusão empresarial dos excluídos do mundo dos negócios e para a melhoria das condições de mercado para os segmentos mais fragilizados do universo produtivo. Incluem-se aqui ações para a implementação da Lei Geral, para formalização e suporte ao MEI, para formação de lideranças e outras iniciativas de desenvolvimento local e – segundo cogitações ainda não oficializadas – para a qualificação dos Nem-Nem<sup>5</sup>, categoria de pessoas jovens que nem estudam nem trabalham e que se constituem, por consequência, em um ativo inerte para o desenvolvimento do país;

**ii. outra empresarial**, voltada para a melhoria da performance dos negócios já estabelecidos e mais estruturados. De fato, o portfolio de produtos e metodologias do Sebrae é caracterizado por atividades de consultoria, desenvolvimento empresarial, participação em feiras e seminários de negócios, acesso a novas tecnologias, entre outras que requerem um certo grau de maturidade e estrutura, inclusive educacional, do público-alvo.

<sup>4</sup>A Reinvenção do Sebrae iniciou-se em 1999 e significou uma forte mudança no modo de atuação da instituição. Um dos lemas essenciais para a mudança de escala – fazer fazer, fazer acontecer – implicou na substituição da prática de execução direta tradicional pela execução por meio de rede de parceiros públicos, privados, ONGs. A atuação em rede viabilizaria a implantação de programas como o DLIS, Proder, Acesso ao Crédito, Apoio à Comercialização, Acesso à Tecnologia, Educação Empreendedora, Orientação Empresarial, entre outros priorizados no período.

<sup>5</sup>Em inglês, o fenômeno recebe a designação de NEET (Not in Education, Employment, or Training). O Sebrae provavelmente atuaria nesta terceira dimensão.

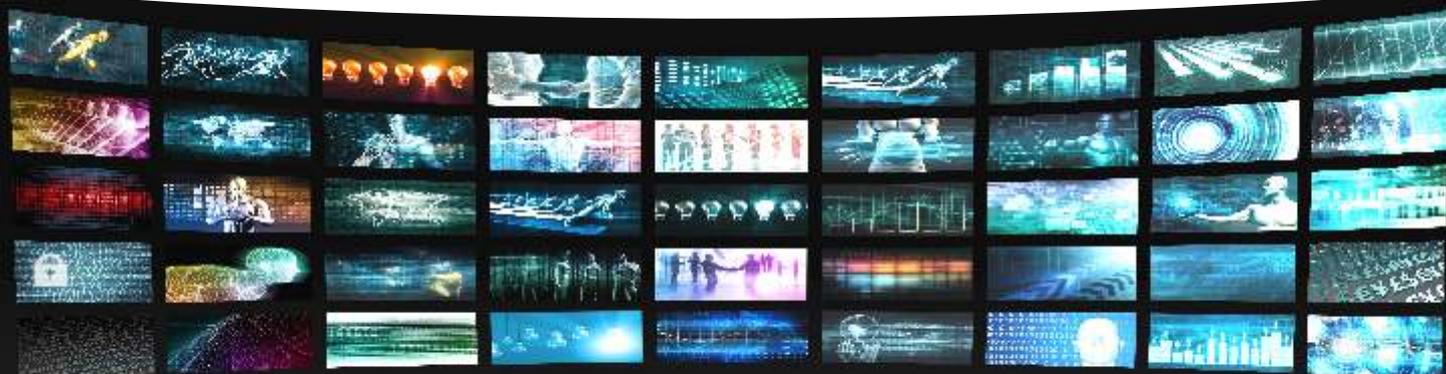
## O QUE FAZER DAQUI PRA FRENTE:

# 8 IDEIAS PARA O SEBRAE

Como já dito, um dos desafios do Sebrae é estabelecer conexões mais firmes com o futuro e trazê-lo para o cerne de sua estratégia. Metade dos clientes atuais do Sebrae não estarão vivos daqui a 10 anos. Esse número é apenas uma imagem de uma tendência irreversível, muito embora a Universidade de Columbia assegure que não menos de **40%** dos atuais negócios de fato morrerão até lá, assim como, de acordo com previsões da Business Insider, **75.000** lojas serão fechadas nos EUA até 2026. Somente no primeiro trimestre deste ano, num contexto favorável de crescimento econômico, foram fechadas mais lojas nos EUA do que em todo ano de 2018, cerca de **6.000**, contra a abertura de apenas **2.600** para o ano inteiro. **71%** das lojas do segmento de roupas simplesmente deixarão de existir. Nos próximos 8 anos, estima-se que o e-commerce dominará **25%** do varejo na maior economia do planeta, exatamente o que a China já é hoje. Apenas para ilustração, no momento, o comércio eletrônico alcança apenas **12%** do varejo total nos EUA, 18% em UK e 5% no Brasil. O país perdeu **220** mil lojas entre 2014-17, segundo dados da CNC, existindo hoje cerca de **12.500** fechadas nos **522 shopping centers** listados. O drama do comércio de rua tradicional é certamente muito maior, pois em boa medida, deve-se sua decadência à precarização da vida urbana e à concorrência dos citados *shopping centers*.

Esses números são consequência de fatores mais estruturais, sendo injusto atribuí-los ao Sebrae. O país se encontra em posições desvantajosas nos principais *rankings* de competitividade, produtividade e inovação. Ocupamos a **72ª** posição em competitividade global, segundo o Fórum de Davos; e a **109ª** em ambientes de negócio, segundo o Banco Mundial. A produtividade média do trabalhador brasileiro é  $\frac{1}{4}$  da do equivalente americano, tendo sido mais de **40%** por volta dos anos 80. O Sistema S como um todo, e o Sebrae em particular, vem sendo cobrado para dar uma resposta a essa problemática. Há uma tensão clara entre o governo e o Sistema S no que diz respeito ao ônus sobre a folha, fato que sequestraria competitividade da economia segundo o olhar da equipe econômica. E o Sebrae não pode ignorar que faz parte do problema. Mas é evidente que também faz parte da solução. Porém como evidenciar melhor sua contribuição ao país?

Sem pretender esgotar a questão, seguem oito tópicos para formação de uma nova agenda.



# 1

**Compreender as características estruturantes do mundo** do século 21. Seja nas relações econômicas, sociais, políticas, familiares, a vida é essencialmente digital, conectada e em rede. Pessoas mais informadas criam mais, inovam mais, produzem mais. Capacidades digitais automatizam processos, amplificam e aceleram fluxos de informações. Redes ampliam possibilidades de negócios. É isso que os números apontados anteriormente revelam. É com isso que o Sebrae deve se preocupar prioritariamente como pano de fundo para atualizar suas estratégias.

# 2

**Entender o comportamento do novo consumidor, o consumidor digital.** O Sebrae conhece a fundo o seu cliente, o pequeno negócio tradicional; mas deverá avançar também no conhecimento do cliente do seu cliente, aquele cidadão anônimo que vive a transição entre o hábito antigo de sair (e não mais tanto) de casa para adquirir os produtos e serviços postos à disposição pelos pequenos empreendedores e o novo costume de fazer o mesmo por meio de um simples dispositivo digital, como um telefone celular. Isso tem consequências severas sobre o Sebrae, como se comenta no próximo item.

# 3

**Reconhecer o drama real do cliente do Sebrae.** O pequeno negócio tem várias deficiências e os diagnósticos convencionais estão aí para evidenciá-las. Baixa escolaridade, falta de crédito, reduzida formação gerencial, carga tributária asfixiante etc. Mas, nos dias de hoje, e por todas as razões apontadas anteriormente, estes problemas são secundários. O principal problema das MPEs é que elas estão perdendo conexão com o seu cliente, o consumidor lá na ponta. Num certo sentido, o consumidor é uma lebre digital, enquanto o pequeno empresário é uma tartaruga analógica.

# 4

**Reconfigurar radicalmente o portfolio de produtos (informações, conteúdos, metodologias de trabalho) colocados à disposição do cliente,** com o objetivo de preencher o *gap* digital referido acima. É por meio de produtos que o Sebrae comunica o novo, o essencial, o relevante para apoiar o pequeno negócio na solução de seus problemas. A carteira atual de produtos perde efetividade porque foi desenhada em outros tempos, para outros contextos da atividade empreendedora, numa outra concepção de negócios.

# 5

É fundamental para o Sebrae preservar sua relevância no tecido institucional de fomento à economia do país. Trata-se de **superar um dogma interno segundo o qual “ninguém entende e conhece tanto do pequeno negócio”**, de suas dores, necessidades e soluções do que o Sebrae. Isso era verdade, como já se falou mais acima, até o advento da internet comercial e quando as novas tecnologias de informação e comunicação assumiram a centralidade na reconfiguração dos mercados e na modelagem dos negócios.

Hoje, sem exagero, o Sebrae não resiste a uma **googlada**. Não é força de expressão, pois são evidentes os avanços de softwares e ferramentas computacionais suportadas por inteligência artificial e outras tecnologias que permitem a *players* globais como Google, Facebook, Amazon conhecerem cada vez mais o comportamento das pessoas, suas necessidades, suas preferências etc. Em outras palavras, essas ferramentas sabem muito mais do pequeno negócio do que a soma de toda a inteligência interna representada pelo acervo e pelos talentos do Sebrae.



# 6

## **Disponibilizar os conhecimentos que existem no universo digital**

para o pequeno negócio por meio de plataformas digitais. Plataformas são complexas multicamadas de tecnologias, atores, produtos, serviços, conteúdos que habilitam relações em rede e que possibilitam múltiplas interações entre os agentes. As redes permitem extrair de todos o melhor que cada um tem a oferecer, num processo contínuo de escolhas informadas, entregando assim um valor diferenciado às partes e ao seu próprio ecossistema; ou numa linguagem mais simples, aos clientes, fornecedores e parceiros que formam o mercado dos pequenos negócios. O Sebrae deixaria de prover diretamente conhecimentos proprietários ou adquiridos de terceiros com base em suas próprias referências, e passaria a disponibilizar conhecimentos infinitos gerados por outros agentes da rede. Plataforma e curadoria seriam assim os principais produtos de um novo Sebrae.

# 7

**Priorizar o desafio da Transformação Digital.** A TD é muito mais do que aprimorar sua infraestrutura tecnológica. Apesar da construção de uma plataforma robusta ser uma atividade tecnologicamente complexa, o digital aí é a parte mais fácil. Com recursos, se compram as melhores tecnologias onde elas estejam. O desafio é a transformação: de pessoas, de estratégia e de cultura. Assim, são pelo menos **três** as **questões críticas** a considerar para a Transformação Digital:

**A** **a requalificação do corpo técnico do Sebrae.** A ação aqui consiste na aquisição de novos repertórios para 100% da casa. Isso virá não de um treinamento, um curso, uma imersão. Mas sim, de um programa de qualificação contínua, ágil e profunda dos que fazem a instituição andar. É preciso levar a sério o conhecimento. Tirar do discurso e inserir na prática cotidiana.

**B o redesenho da estratégia.** O Sebrae, como toda grande corporação, corre riscos de perda de relevância caso não inove em sua proposta de valor. Em termos concretos, o risco é tanto perder a atual clientela (que em grande parte já não existirá fisicamente no futuro próximo) como não adquirir novos clientes, que emergem de uma geração digital, com outra compreensão do mundo e dos modos de se fazer negócios.

Assim, no esforço de realinhamento da estratégia, o Sebrae então deve focar **dois grandes propósitos:**

**reconectar-se com seu público tradicional** mediante a disponibilização imediata de um novo portfólio de produtos, na plataforma, para oportunizar a implementação de estratégias digitais de negócios pelo pequeno empreendedor.

**criar uma nova clientela para os próximos 5, 8, 10 anos,** por meio da conquista imediata do *mindshare* de cerca de 10 milhões de jovens que hoje estão em formação nas universidades, escolas técnicas ou concluindo o nível médio e que terão que empreender, necessitando do suporte de instituições que falem a sua linguagem, que compreendam a suas necessidades e que propiciem os conhecimentos necessários para formatarem negócios de êxito.

Novas abordagens, estruturadas em trilhas de aprendizagem em fluxo contínuo (isto é, sem data para entrar ou sair), com dinâmicas gamificadas e metodologias híbridas, ora digitais, ora presenciais, mas sobretudo inovadoras, parecem ser um caminho a ser perseguido para materializar esse propósito.

**C a mudança cultural,** compreendida como a transformação do sistema de valores, dos modos de pensar e agir da instituição. Noutros tempos, dinâmicas clássicas de consultoria organizacional, baseadas em programas de aprendizagem e mudança comportamental, eram percebidas como alternativas apropriadas. Hoje, a cultura é revisitada e redefinida cotidianamente e, a despeito da sua extrema importância, se apresenta muito mais como um produto generoso da combinação de novos repertórios conceituais com práticas intensivamente inovadoras. Mesmo nesta condição, continua valendo a máxima atribuída a Peter Drucker de que *“a cultura come a estratégia logo no café da manhã”*. Assim, a única forma de estratégias transformadoras não serem devoradas por culturas conservadoras é estarem com os ponteiros do relógio adiantados. Isto é, incorporarem o máximo de quantum de futuro no seu desenho, sendo esta capacidade o principal traço de uma cultura organizacional inovadora.

# 8

A implantação de estratégias dessa natureza requerem novos arranjos organizacionais, especialmente no que se refere às questões de caráter normativo. **Reconfigurar o modelo de gestão hierárquico e burocratizado** passa, assim, a ser o oitavo grande desafio do Sebrae. Novas estratégias, novos modelos mentais, novos modelos de negócio não cabem em estruturas antigas, tornando-se inadiável a reconfiguração institucional do Sebrae. Recursos são dissipados em ações-meio, e a energia produtiva, que deveria estar voltada para a entrega de resultados ao cliente final, é esterilizada por meio de regras excessivamente detalhadas e restritivas. Isso vale tanto para a esfera administrativa quanto para a área técnica e de execução dos projetos.

## UMA NOVA ESTRATÉGIA PARA O SEBRAE EM PERNAMBUCO

### OS DESAFIOS

Como argumenta o cientista e fundador do Porto Digital, Silvio Meira, o futuro manda sinais, a todo instante. Esses sinais são como ecos de iniciativas contínuas e quase sempre descoordenadas promovidas por múltiplos agentes no presente, muitas delas quase ficcionais, mas que, com o passar dos tempos, vão ganhando contorno até que viram, no futuro, um presente realizável. Assim, a única forma de não ser atropelado pelo futuro é participar ativamente de sua construção. É o que se pretende para o Sebrae/PE no contexto de seu novo planejamento estratégico.

Fazendo parte de um sistema maior, é natural que o Sebrae em Pernambuco espelhe as políticas e estratégias, a cultura, os modelos de funcionamento e outros traços da instituição em escala nacional. Portanto, o panorama desenhado até aqui é a base para uma nova visão de estratégia, organização e funcionamento do Sebrae/PE.

O ponto de partida é a convicção de que a instituição possui **dois grandes desafios**, ambos urgentes e já comentados anteriormente no panorama do Sebrae/PE:

(i) **encurtar a distância** crescente entre sua clientela atual, formada por pequenos negócios predominantemente analógicos, e o mercado consumidor, formado por pessoas cada vez mais conectadas em redes digitais de negócios.

(ii) **formar uma nova clientela para o futuro** próximo, por meio da conquista, já, do *mindshare* dos futuros empreendedores que não enxergam no Sebrae de hoje uma referência para estruturação dos negócios do amanhã.



## OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O enfrentamento desses desafios implica num novo posicionamento estratégico do Sebrae/PE perante o seu ecossistema de atuação. Fundamentalmente, visa ocupar o espaço vazio das políticas tradicionais de desenvolvimento da pequena empresa (baseadas, entre outras ações, no trinômio clássico consultoria, treinamento e crédito) por meio da disseminação da cultura da inovação e da incorporação massiva do digital nas estratégias dos pequenos negócios. Para tanto, foram definidos **três grandes objetivos estratégicos**:

### **OBJETIVO 1** Melhorar os padrões de produtividade e competitividade dos pequenos negócios

O Sebrae/PE procurará não apenas aumentar o alcance de sua atuação e chegar a um número cada vez maior de empresas, mas, principalmente, aumentar a qualidade e efetividade das soluções que oferece a sua clientela.

Os principais norteadores desse objetivo serão:

**i.a ampliação da rede de parcerias institucionais, acadêmicas e técnicas**, particularmente a AD Diper e os equivalentes municipais, UFPE/Cin, UPE/FCAP-Politécnica, Senai/ISI, Senac, Senar, Porto Digital, Facepe, ITEP, ONGs e consultores credenciados. Esta rede é detentora de conhecimentos, competências e capacidade operacional que devem ser mobilizados para complementar e potencializar o alcance do Sebrae/PE;

**ii.a aplicação intensiva de recursos tecnológicos para promoção da inovação e transformação digital** em todas as iniciativas do Sebrae/PE voltadas para os pequenos negócios, particularmente com a criação de uma nova carteira de produtos com DNA genuinamente digital;

**iii.o desenvolvimento de ações de orientação e de educação** para fortalecimento do empreendedorismo de impacto, a fim de gerar mais negócios intensivos em inovação, escaláveis e sustentáveis.

### **OBJETIVO 2** Aumentar o grau de contribuição para o desenvolvimento econômico do estado de Pernambuco

O Sebrae/PE é um agente relevante do sistema estadual de fomento e pode ampliar sua contribuição caso atue de maneira mais integrada com os demais órgãos de desenvolvimento, de forma a influenciar nas macropolíticas que impactem os pequenos negócios no âmbito dos territórios, arranjos produtivos e setores prioritários. Os principais norteadores desse objetivo serão:

**iv.a articulação em rede junto às secretarias, empresas de desenvolvimento e instituições similares**, destacando-se aqui as secretarias estaduais de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação, AD Diper e seus equivalentes municipais;

**v.a participação mais ativa nos fóruns, conselhos, grupos de trabalho e demais instâncias relevantes** com capacidade de formulação, influência e implementação de políticas para melhoria do ambiente de negócios do estado, das regiões e dos setores priorizados.

### **OBJETIVO 3** Aumentar a eficiência operacional do Sebrae/ PE

O Sebrae/PE, à semelhança de outros organismos de natureza semipública, vem experimentando perdas crescentes no seu padrão de eficiência devido ao peso excessivo da burocracia interna e dos controles externos. A percepção geral é de que, no passado, as coisas fluíam muito mais e que as entregas eram mais efetivas. Desse modo, reduzir a burocracia e o peso dos instrumentos normativos que geram custos de transação desnecessários, oneram a estrutura administrativa e limitam o alcance das ações passa a ser prioridade no quadriênio 2020-2023. Os principais norteadores desse objetivo são:

**vi.a racionalização da estrutura organizacional e simplificação dos processos gerenciais e administrativos**, priorizando sempre os resultados finalísticos (o cliente será sempre a baliza para qualquer ação e decisão);

**vii.a implantação de sistema de monitoramento de resultados e impactos, com indicadores** capazes de medir a efetividade das ações e a contribuição real do Sebrae/PE para a melhoria dos pequenos negócios;

**viii.a automação dos processos críticos** por meio da instalação e integração dos sistemas informatizados existentes ou a serem adquiridos como serviço, tirando-se partido máximo das aplicações WEB para redução de deslocamentos físicos e fluxo de papéis.

## AS DIRETRIZES PARA A AÇÃO

Cada programa, projeto ou atividade considerará:

i. As **diretrizes gerais** para um Brasil mais Competitivo (SPEC/ME), entre as quais se destacam a **simplificação, desburocratização, aumento da produtividade e melhoria da competitividade dos negócios**, diretrizes estas encampadas pelo Sebrae Nacional em oficina de trabalho realizada pela DIRTEC, em Curitiba, em maio de 2019;

ii. As **diretrizes específicas** do Sebrae/PE, dentre as quais destacam-se:

a. **Desenvolver novos modelos de negócio e estratégias** corporativas alinhadas com a realidade da economia digital.

b. **Incorporar o máximo possível de inovação tecnológica digital nos produtos e processos** do Sebrae/PE, de modo a promover a necessária integração e interação entre os universos físico e virtual no âmbito dos pequenos negócios.

c. **Ampliar o foco de atuação** para incorporar na carteira de clientes os novos empreendedores e empreendimentos, em especial os de base tecnológica.

d. **Fortalecer e qualificar as Unidades de Negócio**, em especial o capital humano e a infraestrutura digital, a fim de ampliar a capacidade de *delivery* do Sebrae/PE.

e. **Incorporar o *startup way of doing business*** nas dinâmicas internas de inovação e requalificação de produtos e soluções, para enfrentar os problemas mais críticos do Sebrae/PE e de seus clientes de forma efetiva, ágil e de baixo custo.

f. **Monetizar ao máximo os produtos** junto aos clientes e parceiros institucionais, como forma de ampliar a capacidade de autossustentação do Sebrae/PE.

g. **Atuar em rede**, sempre.



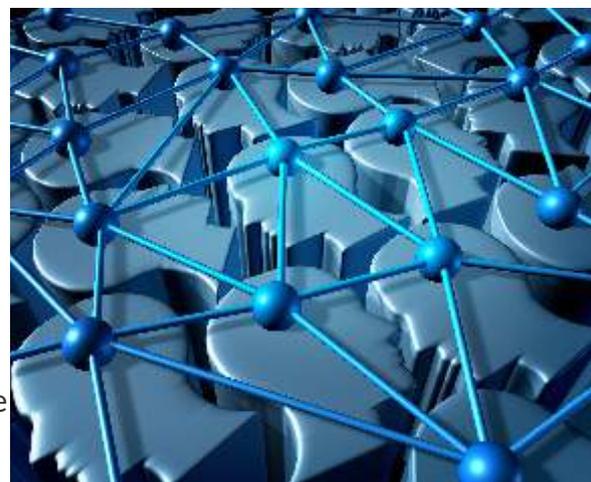
## MODELO DE IMPLANTAÇÃO: O DO-IN DE INOVAÇÃO

[Metáfora tomada por empréstimo a Gilberto Gil, que se referia à necessidade do país energizar os milhares de pontos geradores de cultura do país. No nosso caso, consiste em estimular cada setor do Sebrae para destravar o fluxo de energia criativa, transformando cada funcionário em um ponto de inovação.]

Duas coisas foram ditas anteriormente que cabe aqui resgatar.

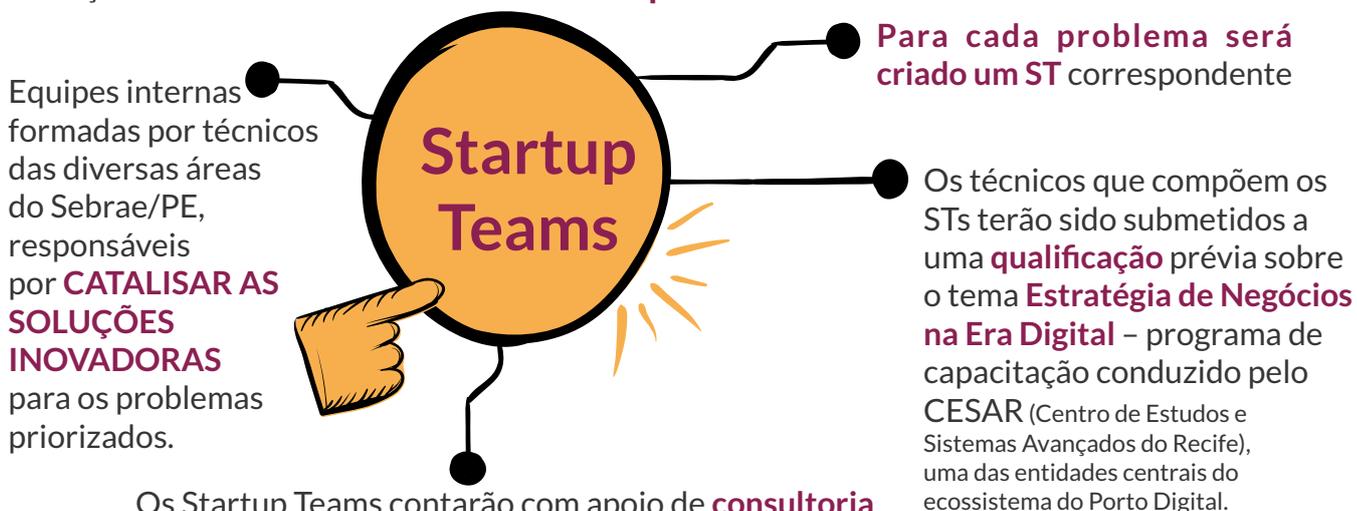
1. O Sebrae padece de um **déficit de futuro**. E como uma das maneiras de se ver a inovação é compreendê-la como a construção permanente de futuros, inovar passa então a ser vital para a sobrevivência do Sebrae.
2. Um segundo ponto fala da **necessidade da Transformação Digital** e do quanto isso se relaciona menos com tecnologia e mais com pessoas, estratégias e cultura

Juntando estas duas linhas de raciocínio, nasce o conceito do **Do-In de Inovação**. Isto significa basicamente que o Sebrae/PE reconhece que as mudanças somente ocorrerão se houver comprometimento com a inovação por parte da maioria dos técnicos da casa; que a implantação de uma nova cultura baseada na valorização da criatividade, da proatividade e da inovação é consequência da renovação do repertório conceitual de todos, combinada com a implementação contínua e sustentada, por todos, de novas práticas inovadoras; que a inovação deve responder a desafios relevantes do Sebrae/PE mediante soluções factíveis e de impacto, seja na perspectiva do cliente (ajudando-o a implementar novas estratégias de negócio), seja na perspectiva interna do próprio Sebrae/PE (simplificando e digitalizando seus processos críticos); que transformações efetivas e sustentáveis apenas ocorrerão por meio de modelos de atuação *bottom up*, ao invés de abordagens convencionais *top down*, mais comuns nas instituições dada a tradição fordista-taylorista predominante na cultura de gestão do país.



## A OPERACIONALIZAÇÃO: COMO OCORRE O DO-IN DE INOVAÇÃO?

A implementação da estratégia se dará segundo uma **abordagem de inovação aberta**, conduzida por ICT (Instituição Científico-Tecnológica) de referência no ecossistema de inovação do Estado e será centrada nos **Startup Teams**.



Os Startup Teams contarão com apoio de **consultoria residente** especializada em gestão de inovação e estruturação de startups. Esta consultoria fará o acompanhamento dos trabalhos de cada equipe, orientação técnica, formação complementar, *mentoring* e outras atividades necessárias ao desenvolvimento das soluções inovadoras esperadas de cada time.

[PARA QUE  
NÃO RESTEM  
DÚVIDAS]

- i. não se trata de criar startups dentro do Sebrae/PE, como se a instituição fosse uma aceleradora de negócios; mas sim, de **formar equipes para atuarem internamente segundo o modo das startups** (agilidade, co-criação, prototipação constante, capacidade de modelar negócios escaláveis etc);
- ii. não se trata de incumbir os STs de desenvolverem diretamente as tecnologias e soluções de inovação esperadas, pois isso é tarefa dos centros de pesquisa, universidades, empresas de tecnologia ou mesmo startups que forem mobilizados externamente conforme a metodologia de Inovação Aberta adotada. O que se espera dos **STs** é que, participando ativamente do processo, possam **aprender, irradiar e perenizar a cultura e as práticas de inovação no Sebrae/PE.**

## O CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

O processo de trabalho será realizado no prazo de **18 meses** e envolve as seguintes etapas de trabalho principais:

### ETAPA 1: Preparação e treinamento das equipes em estratégias digitais de negócios

Esta atividade se dará em 4 ciclos de formação, em turmas com cerca de 28 participantes, sendo em média 18 técnicos do Sebrae/PE e 10 consultores credenciados ou clientes do Sebrae/PE. Esta é uma forma de mesclar diferentes pontos de vista no programa de formação.

### ETAPA 2: Contratação do ICT para operacionalizar modelos de Inovação Aberta

Neste processo serão utilizados os instrumentos previstos no novo Marco Legal da Inovação (Lei 13123/2016 e Decreto 9123/2018), em especial o instrumento da encomenda tecnológica, conforme já consta do Regulamento de Compras e Licitações do Sebrae/PE, atualizado pelo CDN em Resolução deste mês de julho/19.

### ETAPA 3: Contratação de consultoria para apoio aos Startup Teams

Considerando que um dos propósitos finais do processo de transformação do Sebrae/PE é a conversão de cada funcionário em um ponto de inovação; e dada a complexidade do processo em si de mudanças de valores e práticas para a introdução de uma nova cultura de inovação, será contratada consultoria residente para dar suporte técnico aos STs no período do projeto.

### ETAPA 4: Definição e priorização dos problemas estratégicos do Sebrae/PE

Aqui serão selecionados os 30 problemas mais relevantes, sendo priorizados aqueles que entregam resultado direto aos pequenos negócios que compõem a clientela atual do Sebrae e aos futuros empreendedores que o Sebrae pretende incorporar a seu mercado de atuação.

### ETAPA 5: Formação dos Startup Teams

Como dito anteriormente, cada problema será nucleado por um ST. Portanto, serão constituídos 30 Startup Teams com os técnicos que se submeteram ao treinamento prévio e que tenham afinidade com a temática em questão e capacidade técnica de contribuir com a inovação.

### ETAPA 6: Aplicação do modelo de Inovação Aberta para desenvolvimento das soluções para os problemas elencados

Em grandes linhas, a metodologia de trabalho envolve:

- i. a hierarquização dos problemas;
- ii. a prototipação das soluções para cada problema;
- iii. o desenvolvimento dos MVPs (*Minimum Viable Product*) a partir dos protótipos que se revelem mais factíveis dadas as necessidades e possibilidades do Sebrae/PE. Um MVP é uma versão mínima da solução, com o mais baixo custo, e contém as funcionalidades básicas para que seja testada quanto à efetividade, usabilidade e aceitação pelo usuário, entre outros fatores;
- iv. contratação da fase *go-to-market*, momento em que os provedores externos de cada solução são contratados para desenvolver as funcionalidades, tecnologias, processos, modelos de negócio, estratégia de marketing e todas as demais providências que tornem a solução plenamente operacional pelo mercado.

**SEBRAE**

