

PEA 2021

Documento de Referência

Programa Nacional

Brasil + Competitivo



| 1. Dados Básicos     |                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nome do Programa     | <b>Brasil + Competitivo</b>                                                                                                                                                                       |
| Unidade Coordenadora | Unidade de Competitividade                                                                                                                                                                        |
| Gestor               | <b>Gestor responsável:</b> Carlos Eduardo Pinto Santiago<br><br><b>Demais gestores:</b> Roberta Aviz (Brasil Mais), Flávio Petry (Acesso a Mercados), Renato Perlingeiro (Conexões Corporativas). |

| 2. Objetivo                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elevar a sustentabilidade, competitividade e produtividade dos pequenos negócios com foco na sobrevivência das empresas e na retomada das atividades, frente ao cenário de pandemia e pós-pandemia. |

| 3. Público                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pequenos negócios – empresas de pequeno porte, microempresas, microempreendedores individuais, artesãos e produtores rurais. |

| 4. Linhas de Ação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Contextualização</b></p> <p>O Brasil não conseguiu acompanhar o avanço dos últimos anos da economia mundial. Uma das principais razões para isso é a sua baixa produtividade. Dados do Conference Board (2019) mostram que o Brasil tem apenas o 78º maior nível de produtividade do trabalho do mundo. Ainda mais grave, o crescimento desse nível desde 1980 foi de 0,2% ao ano, o 92º maior crescimento. Ou seja, a produtividade no Brasil é baixa e está estagnada.</p> <p>De acordo com os mesmos dados, na média, um trabalhador americano gera aproximadamente o mesmo valor adicionado que quatro trabalhadores brasileiros. Os pequenos negócios são chave para a mudança desse panorama já que 99% das empresas do Brasil são pequenos negócios e, na média, uma microempresa tem apenas um décimo da produtividade de uma grande empresa (CEPAL &amp; OCDE, 2012). Fica claro que o aumento da produtividade no Brasil passa, necessariamente, pelo aumento da produtividade dos pequenos negócios.</p> <p>Assim, para que seja competitivo, o país deve ter condições de alavancar suas empresas para atendimento ao mercado interno e participação destas nas redes globais de valor, recolocando-se de forma rápida e competitiva. Relatórios globais têm demonstrado a perda de velocidade do Brasil em relação à evolução mundial. A posição do país em índices de competitividade mundial mostra o grande caminho que ainda temos a percorrer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Global Competitiveness Report (GCR) – 71º em 140 países</li> <li>Doing Business (Banco Mundial) – 124º em 190 países</li> <li>Global Innovation Index (Cornel Insead) – 66º em 129 países</li> <li>Global Talent Competitiveness Index – 80º em 131 países</li> </ul> |

O Sebrae contempla em sua missão a transformação dos pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil. De forma complementar, o nosso propósito, expresso em nosso estatuto social, é:

*“Art. 5º O Sebrae tem como objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e empresas de pequeno porte (...), nos campos da economia, finanças, legislação, da facilitação do acesso ao crédito e aos mercados, da inovação, da capacitação gerencial e da assistência social, **em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento**”.*

À luz desse conjunto de sinalizações, depreende-se que o Sebrae deverá exercer um expressivo papel, seja enquanto articulador, formulador de soluções, indutor de políticas públicas ou apoiador direto dos pequenos negócios, direcionado a vários temas que passam pela educação, inovação, instituições, acesso a crédito, produtividade, exportações, burocracia, empreendedorismo, dentre outros, de modo a impulsionar o desenvolvimento do país.

Trata-se de ações que deverão **convergir para a ampliação da competitividade e produtividade dos pequenos negócios**, potencialização das oportunidades de melhoria nacionais disponíveis para fortalecimento dos pequenos negócios **inseridos em territórios, cadeias de valor e redes globais** e, ainda, para a articulação com agentes públicos para o desenvolvimento territorial e setorial.

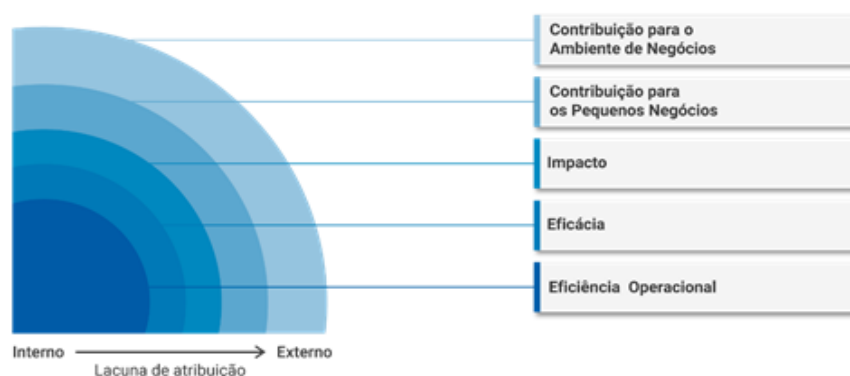
Portanto, nosso objetivo é **contribuir para o desenvolvimento do país por meio de ações de melhoria de desempenho do empresário e suas empresas**, nas três dimensões da competitividade: estrutural, sistêmica e empresarial.

As dinâmicas envolvidas nas dimensões da competitividade, somadas às do relacionamento com os clientes, hoje definem o objeto da atuação do Sebrae, mediadas pelas dinâmicas setoriais e territoriais do desenvolvimento. Portanto, é a integração (ou a não integração) dessas dinâmicas que respondem pelas condições do ambiente para empreender e pela qualidade e perfil dos próprios empreendedores e seus negócios.

Daí, impõe-se um dos desafios institucionais determinantes para estabelecimento da proposta de valor atual do Sebrae, qual seja, a **convergência** entre um **ambiente empreendedor cada vez melhor e pequenos negócios mais qualificados e preparados**. A estratégia de atuação integrada propõe fazer convergir as capacidades institucionais do próprio Sebrae, do seu público direto e das instituições e lideranças parceiras.

Tem-se, assim, o desafio de articular conhecimentos, governanças e o alcance de resultados para os seus públicos, oferecendo soluções de inteligência e, sobretudo, buscando o aprimoramento contínuo das competências necessárias para o cumprimento da missão do Sebrae.

Nesse contexto, são negociados indicadores e metas do Acordo de Resultados 2019-2022 entre o Sebrae e o Ministério da Economia, com o objetivo de balancear aspectos relacionados a esforço, impacto e contribuição da instituição para os pequenos negócios e para o ambiente de negócios:



O segundo semestre de 2020 está inserido em meio a um cenário de desaceleração econômica mundial e continuação da crise na saúde com a pandemia do coronavírus. Enquanto se aguarda uma vacina ou um medicamento para tratamento da doença, as medidas para segurança das pessoas causam impactos econômicos significativos, mesmo com a flexibilização das medidas de isolamento social em algumas regiões.

Nesse contexto, vivemos a maior crise econômica desde 1929, pois a pandemia tem sido o considerado o evento de maior impacto mundial desde a segunda guerra. A expectativa é de termos a maior queda de PIB anual na história do Brasil. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, 38% dos pequenos negócios estão com dificuldades de funcionar neste momento, operando há quatro meses com menos da metade do faturamento pré-crise.

No Brasil, os pequenos negócios respondem por cerca de 30% do PIB, valor ainda inferior ao visto em outros países desenvolvidos, mas ainda assim representam uma parte importante da economia brasileira. Este segmento enfrenta desafios específicos, que se agravaram durante a pandemia, como a dificuldade de acesso ao crédito, e o baixo nível de profissionalização e digitalização das empresas.

#### Ferramentas de apoio

Para a formulação das estratégias que melhor se adequam ao Sebrae/UF, é fundamental a análise dos setores e segmentos a serem priorizados em cada território. Como suporte técnico a tal análise, sugerem-se algumas ferramentas na obtenção de dados como insumo nesse processo:

- Mapa das concentrações de pequenos negócios, por município, setor, CNAE e segmentos prioritários: <https://tinyurl.com/empresasmun>;
- Painel com o cruzamento de salário médio e total de MPEs por segmentos: <https://tinyurl.com/salarioMPE>. Nesse painel, o salário médio pode ser considerado uma *proxy* para produtividade já que, em geral, quanto maior a produtividade, maior o salário do segmento. Se nosso foco principal é o aumento da competitividade e da produtividade, olhar para os setores por esse viés pode ser uma alternativa.
- Análise do gráfico de densidade e atratividade: <https://datasebrae.com.br/densidade-e-atratividade/>;
- Análise de informações sobre potenciais locais, até o nível municipal: <http://dataviva.info/pt/>
- Painel de priorização de segmentos econômicos: Ferramenta que compara o desempenho de todos os segmentos econômicos em 10 indicadores para dar subsídio na definição de segmentos estratégicos: <https://datasebrae.com.br/priorizacao-de-segmentos/>
- Perspectivas do Investimento 2018-2021 (BNDES): <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/perspectivas-investimento-2018-21>
- Painel Covid – Datasebrae: <https://datasebrae.com.br/covid/>

Recomenda-se, ainda, que na estruturação de iniciativas a serem vinculadas ao Programa Nacional Brasil + Competitivo, descrito abaixo, sejam utilizados mecanismos de inteligência territorial que plotem as fontes de dados mencionadas acima na perspectiva territorial. Deseja-se, portanto, que a partir do georreferenciamento dos dados haja uma maior assertividade das iniciativas, a partir da observação de convergências entre territórios, os pequenos negócios neles inseridos, e a presença de instituições que favoreçam, a partir do fortalecimento da governança local, o desenvolvimento setorial.

## Programa Nacional Brasil + Competitivo

A Unidade de Competitividade do Sebrae construiu uma agenda estratégica, com o objetivo de ampliar a competitividade de empresas, a partir de uma visão setorial, por meio de ações voltadas aos três níveis de competitividade (sistêmica, estrutural e empresarial), incluindo articulação para melhoria do ambiente de negócios, desenvolvimento de governanças e redes, disseminação de inteligência de mercado, acesso a mercados, promoção da eficiência produtiva, da inovação, de padrões tecnológicos avançados, da capacidade de gestão dentre outras intervenções, a partir da cadeia de valor dos setores/segmentos selecionados e visão dos territórios de atuação.

Trata-se do Programa Nacional Brasil + Competitivo, elaborado para operacionalizar o alcance do objetivo estratégico “*eleva a competitividade e produtividade dos pequenos negócios*”, e estruturado a partir dos seguintes eixos estruturantes do Sebrae, definidos pelo conjunto de sua diretoria:

- *E1: Ambiente de Negócios*
- *E2: Competitividade (setorial) territorial*
- *E4: Redes Estratégicas*
- *E5: Inteligência de Mercados*
- *E6: Excelência em Gestão*

O cenário atual da crise econômica em virtude da covid-19 - grandes perdas acumuladas até aqui, com quedas de faturamento dos pequenos negócios maiores que 50% por cinco meses consecutivos - trouxe a necessidade de adaptação da forma de atendimento do Sebrae a seus clientes, com soluções mais ágeis, de alto impacto em curto prazo e cada vez mais digitais. O Programa Brasil + Competitivo incentivará a adoção de práticas neste sentido, buscando atender às necessidades dos clientes neste novo formato. O desafio que se impõe no momento requer uma atuação do Sebrae para os grupos de empresas organizados setorialmente que seja ao mesmo tempo ágil e híbrido (ações presenciais e à distância), com resultados concretos e mensuráveis.

## Setores e Segmentos

É importante que os Sebrae/UF aderentes ao Programa em 2021 estejam atentos a quais setores foram mais impactados pela crise econômica causada pelos efeitos da covid-19, a fim de que alguns segmentos em seus territórios possam ser apoiados num processo de **sobrevivência, retomada e superação**. Neste sentido, analisando os grandes números de densidade empresarial, a natureza da atividade empresarial (exemplo: grande contato direto com o público, dependência de insumos do mercado internacional, dentre outros fatores), o Sebrae/NA definiu, em março de 2020, alguns setores/segmentos que necessitam de atenção aguçada e ações efetivas do Sistema Sebrae para a competitividade dos pequenos negócios:

- Varejo;
- Construção Civil;
- Moda;
- Serviços de Alimentação;
- Beleza;
- Logística e Transporte;
- Automotivo;
- Saúde e bem-estar;
- Serviços educacionais;
- Turismo;
- Artesanato;
- Economia Criativa;

- Indústria de Base Tecnológica;
- Negócios Pet.

A estratégia detalhada de cada setor está disponibilizada em documentos anexos - <https://tinyurl.com/anexosetorial>

Ressalta-se, entretanto, que o Sebrae/UF terá autonomia para definir os setores e segmentos econômicos que serão impactados pela sua atuação, e para otimizar sua escolha e seus recursos, deve contar com mecanismos de análise do impacto da pandemia nos setores (nível nacional) e em seus estados. Na aba “pesquisas” do seguinte link (<https://datasebrae.com.br/covid/>), o Sebrae/UF pode acompanhar as seis pesquisas quantitativas realizadas até agosto de 2020 estimando o impacto da crise nos pequenos negócios. Além disso, há insumos ricos coletados a partir da percepção dos empresários via pesquisa qualitativa que devem ser analisados pelos gestores estaduais na estruturação de projetos para 2021 - <https://datasebrae.com.br/pesquisa-qualitativa-coronavirus/>.

Entende-se, ainda, que ao indicar de forma estratégica alguns setores e segmentos econômicos para o próximo Plano Estratégico Anual, o Sebrae Nacional não está direcionando a operacionalização de iniciativas específicas de forma isolada para cada setor ou segmento. Caberá ao Sebrae/UF escolher se irá desenvolver uma iniciativa única para a cadeia num território ou se atuará com iniciativas específicas para cada setor/segmento – exemplo: um projeto ou atividade da cadeia da moda ou projetos ou atividades para os segmentos de couro (agronegócio), confecção (indústria), varejo (comércio) e design (serviços). Os Sebrae/UF devem avaliar, dada a configuração empresarial e de governança local, de que forma buscarão aumentar a produtividade e a competitividade de suas **cadeias de valor**, entendidas como:

*Sequências de encadeamentos que envolvem as transformações de matéria-prima e insumos, que inclui desde a exploração dessa matéria-prima até o seu retorno à natureza, passando pelos circuitos produtivos, de consumo, de recuperação, tratamento e eliminação de efluentes e resíduos sólidos. Compreende, portanto, os setores de fornecimento de serviços e insumos, máquinas e equipamentos, bem como os setores de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização (atacado e varejo), serviços de apoio (assistência técnica, crédito, etc.) até os consumidores finais de produtos e subprodutos da cadeia.*

É necessária preparação, planejamento e conhecimento setorial, dos aspectos conjunturais e estruturais das empresas, o dimensionamento espacial (desenho) das principais cadeias, levantamento e análise da densidade empresarial para segmentação de clientes estratégicos, nichos de mercado, além da identificação e posicionamento de parcerias estratégicas, aspectos importantes que contribuem tanto para formulação das estratégias, como para o planejamento das ações e projetos, tendo em vista a geração de resultados para todas as partes interessadas.

### Formas de atuação

As iniciativas do Programa Brasil + Competitivo poderão ser realizadas por meio de projetos ou atividades de atendimento:

#### Projeto Setorial

Iniciativa temporária e não repetitiva, com um grupo definido de clientes a partir de desafios semelhantes, seguindo uma lógica de ações que destinam atingir um objetivo claro e pré-definido de transformação. Os projetos poderão promover, além da competitividade empresarial, as competitividades estrutural e sistêmica.

#### Atividade de Atendimento Setorial:

Operacionalização do atendimento do Sebrae e de seu portfólio, organizado com foco nos setores e segmentos, a fim de atender as necessidades dos clientes de forma mais dinâmica e flexível. Deve ser utilizada quando houver ações contínuas que promovam a transformação e melhoria da competitividade empresarial.

Para que seja aprovada a atividade setorial proposta pelos Sebrae/UF, **devem estar previstas ações de alta complexidade** tais como consultorias e Sebraetec que permitam a avaliação e monitoramento dos indicadores junto ao cliente.

Todas as atividades deverão mensurar pelo menos um dos indicadores do programa Brasil + Competitivo junto as empresas que receberam consultorias ou serviços tecnológicos.

## Linhas de Ação

O Programa é composto por quatro linhas de ação transversais:

- Desenvolvimento Setorial nos Territórios
- Brasil Mais
- Acesso a Mercado
  - Mercado Digital
  - Aproximação Comercial
  - Internacionalização
- Conexões Corporativas
  - Encadeamento Produtivo
  - Inovação Aberta Corporativa
  - Modelagem 4.0
  - Plataforma
  - Encadear Summit

## 5. Detalhamento das Linhas de Ação

### 5.1. Desenvolvimento Setorial nos Territórios

**Objetivo:** Ampliar a competitividade dos pequenos negócios dos setores e segmentos econômicos, considerando os três níveis de competitividade (sistêmico, estrutural e empresarial).

**Público-alvo:** Pequenos negócios – empresas de pequeno porte, microempresas, microempreendedores individuais, artesãos e produtores rurais, aquicultores.

#### Temas indutores

Diante do contexto atual e perspectivas futuras e para promover o alcance dos resultados dos indicadores propostos de transformação dos pequenos negócios, orientamos os seguintes temas indutores:

- Transformação digital e remodelagem do negócio
- Geração de negócios e mercados digitais
- Melhoria e Inovação de Processos
- Eficiência Energética
- Governança e Redes

## **1. Transformação digital e remodelagem do negócio**

Os efeitos da covid-19 impactaram completamente a forma como nos relacionamos com tudo, incluindo o que escolhemos e compramos. Estas mudanças de hábitos, exponencializadas no período de isolamento social, fizeram com que as pessoas buscassem cada vez mais relações com empresas que lhes deem uma sensação de segurança, o que abriu muito espaço para as soluções digitais.

Neste sentido, os negócios em todos os setores e territórios vêm passando por uma profunda transformação, seja ela digital ou presencial. Se a transformação digital das empresas já vinha sendo tratada como importantíssima para a competitividade dos negócios, agora tornou-se urgente e fundamental para sua própria sobrevivência. O protagonismo que o Sebrae assumiu no apoio a este movimento junto aos pequenos negócios durante o ano de 2020 deve ser ainda mais fortalecido e intensificado para o ano de 2021.

Esta transformação vai além de processos, produtos, comunicação ou gestão, ela envolve o modelo do negócio em si, seja este modelo conhecido (como no caso de franquias, que vem se adaptando ao “novo normal”), seja no caso de novas formas de se posicionar no mercado para garantir sobrevivência, se reinventar e se tornar mais competitiva.

Na perspectiva de remodelagem de negócios baseado no comportamento do consumidor pós-pandemia, é fundamental considerar que a transformação dos negócios se dá além do canal, ou seja, além da transformação digital. Os negócios em essência estão mais próximos, o consumo mais colaborativo e afetivo e a relação entre empresa e mercado mais fortalecida. O reflexo disso está presente desde a economia criativa, passando pela alimentação fora do lar, moda e demais setores.

Das conhecidas estratégias de segmentação, Michael Porter indica três grandes linhas: custo, diferenciação e foco. Diferenciação e foco é onde os pequenos negócios podem competir com maior vantagem e onde posicionam-se negócios de nichos, que movimentam bilhões de reais no mercado nacional, sendo suas transações internacionais mais expressivas ainda e com forte presença digital, inclusive com marketplaces e plataformas de comercializações voltadas para estes públicos.

Recomenda-se a construção de estratégias associadas com Inteligência de Mercado, Mercado Digital, Aproximação Comercial, Indicação Geográfica, Negócios de Impacto, Internacionalização e Sebraetec.

## **2. Geração de negócios e mercados digitais**

Não há perspectiva possível de promover a competitividade sem que sejam gerados novos e melhores negócios, uma comercialização realizada pelos clientes do Sebrae de seus produtos e serviços que seja sustentável e crescente.

O cenário de crise nos impõe a emergência de uma agenda positiva de retomada das vendas e recuperação do faturamento, nos diversos canais que os pequenos negócios utilizam, além de propor novas alternativas. Além disso, é fundamental também que sejam criados mecanismos de monitoramento destas ações, para mensuração de expectativas de negócios, mas também de sua realização.

O relacionamento com parceiros comerciais (para venda, distribuição, comunicação ou infraestrutura tecnológica) é cada vez mais relevante. Recomenda-se utilização das soluções de Acesso a Mercados geridas pela Unidade de Competitividade, como Rodadas de Negócio, Encontros de Negócios, Feiras, Comércio Brasil, Mercado Azul e demais estratégias e soluções construídas em conjunto com o Sistema Sebrae, além do Sebraetec e consultorias para a preparação dos empreendedores para as ações de geração de negócio.

Segundo a pesquisa do Sebrae – Impactos da Covid-19 nos pequenos negócios, a pandemia acelerou o processo de transformação digital nos pequenos negócios. Quase 2/3 dos pequenos negócios vendem online, seja por redes sociais, site, marketplaces ou apps, sendo que 15% só passaram a vender por conta da pandemia. Com relação a ferramentas, o *WhatsApp Business* é a mais usada, com 58% de adesão dos pequenos empresários, seguido por softwares ou apps de gestão e propagandas pagas online (ambos com 44%), *Google Meu Negócio* (33%).

Apesar da grande entrada no mercado digital que a Covid-19 gerou, ainda há muito espaço para o crescimento deste mercado para os pequenos negócios brasileiros. Assim, **o Programa Brasil + Competitivo incentiva iniciativas que visem ampliar a presença digital e os resultados comerciais realizados por pequenos negócios nos diferentes setores econômicos**, ofertando jornadas de preparação na economia digital, com serviços e conteúdos digitais e assistidos considerando temas essenciais a setores, segmentos e territórios.

### **3. Melhoria e Inovação de Processos**

Aumentar a produtividade das empresas é um grande desafio do país. Para tanto, é preciso otimizar os processos dos pequenos negócios com objetivo de **organizar a operação, aproveitar eficientemente os recursos e diminuir os custos**. Observa-se nos pequenos negócios ainda muito desperdício de material e de tempo das pessoas envolvidas nos diversos processos das empresas, por falta de uma melhor organização e de ferramentas tecnológicas. Veja mais sobre produtividade, o que é, porque importa e o que fazer para mudá-la na página - <https://datasebrae.com.br/produtividade/>

À medida que o status de pandemia veio à tona, vários outros impactos na organização de processos foram sentidos. A partir da liberação gradativa do poder público estadual e municipal, **é momento de preparação para a reabertura dos negócios**, com especial atenção aos cuidados para garantir a realização de atividades econômicas sem descuidar-se da mitigação dos processos de contágio da doença.

É preciso adaptar-se para a retomada das atividades e à circulação social nesse novo contexto. Considerando, a seu tempo, os dispositivos regulatórios que autorizam essa retomada em cada região, e ainda, documentos referenciais que orientam a atuação segura, **o Sebrae elaborou orientações e recomendações práticas importantes para os pequenos negócios**. É importante que cada Estado esteja atento aos rumos da pandemia em sua região e proponha estratégias de atuação em conformidade com a situação local, de forma a atender às regulações das autoridades e apoiar os pequenos negócios nessa retomada.

Há oportunidade, portanto, para a utilização de recursos no apoio a pequenos negócios, por meio da aplicação de produtos e serviços que orientem e apoiem os empresários no processo de **retomada segura de suas atividades**.

### **4. Eficiência Energética**

Recomendamos que a temática da gestão da energia e sustentabilidade seja tratada por meio de ações concretas que demonstrem resultados no curto prazo nas iniciativas (projetos e atividades de atendimento) e nas articulações das parcerias estratégicas de todos os segmentos prioritários.

Gestão da Energia perpassa, de forma ampla, pela difusão de mecanismos de eficiência energética, geração distribuída e por meio da utilização de energia renovável de forma individual ou associada (ex. agronegócio). Necessitamos concretizar ações de forma matricial e estratégica passando pelos circuitos produtivos, de consumo, de recuperação, tratamento e eliminação de efluentes e resíduos sólidos vinculados à gestão da energia (térmica, elétrica ou combustível) dependendo do perfil do negócio, mas, relevante para qualquer setor/segmento.

A partir disso, todos os dias surgem novas oportunidades para tornar os negócios mais rentáveis de maneira sustentável. Entretanto, para muitos empresários o tema da eficiência energética e sustentabilidade ainda representa algo distante de sua realidade. Desmitificar e difundir o tema para que as empresas busquem a redução dos custos com energia e gestão é fator de competitividade e um dos papéis do Sebrae.

Pensar a gestão da energia e sustentabilidade para além do óbvio pode ser um diferencial. Por exemplo, além de promover a eficiência energética, o Sebrae poder estimular que os pequenos negócios se tornem eles próprios geradores de energia renovável (geração distribuída, prosumidores), contribuindo assim, não somente para a redução de custos e aumento da produtividade, mas também para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A Unidade de Competitividade está produzindo uma ficha de um indicador que avalia o impacto da eficiência energética na redução de custos, em parceria com a UGE e Unidade de Inovação. Além disso, é importante mencionar que o Sebraetec já dispõe de uma ficha técnica de Gestão da Energia, que pode ser aplicada nos diversos projetos e atividades setoriais.

## **5. Governança e redes**

O Sebrae possui importante papel de estimular na agenda das localidades e regiões o tema da promoção de um ambiente que favoreça os pequenos negócios como norte para um patamar de competitividade que integre as dimensões empresariais, estruturais e sistêmicas. Ao optar por atuar nessa perspectiva, o Sebrae caminha no sentido de ampliar sua capacidade de articulação, mobilização e de promoção do desenvolvimento das redes empresariais, sociais, técnicas e institucionais locais.

Trata-se da prática de um olhar mais integrado sobre a ambiência dos pequenos negócios, que vai além do nível da empresa, alcançando o âmbito das políticas públicas, do desenvolvimento de lideranças e de novas articulações que beneficiem um universo mais amplo de clientes, face ao reconhecimento da relevância que esse conjunto exerce para o aumento da competitividade dos pequenos negócios e o empreendedorismo qualificado.

Uma das formas de abordagem que pode ser utilizada é a de arranjos produtivos locais – APL que valoriza a cooperação, o aprendizado coletivo, o conhecimento tácito e a capacidade inovativa das empresas e das instituições locais, aproveitando a potencialidade local.

Eventuais ações propostas para o desenvolvimento de governanças e redes setoriais devem estar alinhadas a outras iniciativas desta temática, principalmente no aspecto territorial. A atuação integrada com as estratégias de desenvolvimento territorial (como o Programa Ambiente de Negócios) deve ser observada pelos Sebrae/UF - da sede aos escritórios regionais -, para que as agendas e setores trabalhados sejam convergentes e integrados.

Desta forma, os projetos e atividades setoriais propostos poderão atender a uma demanda latente do território, com o fortalecimento dos setores/segmentos identificados nessas agendas. Ressaltamos que as ferramentas de apoio citadas acima nesse documento devem ser utilizadas como subsídio para a criação das agendas de desenvolvimento territorial.

### **Indicadores de resultado:**

Todas as iniciativas de Desenvolvimento Setorial nos Territórios deverão se vincular a **pelo menos um dos três indicadores** abaixo:

- Faturamento
- Custos
- Produtividade

É importante que os gestores de projetos setoriais dos Sebrae/UF articulem com as UGE locais o acompanhamento de indicadores complementares, que podem não necessariamente ser utilizados para o programa como um todo, mas que devem ser acompanhados em nível local e para a mensuração da ação efetiva num determinado setor. Por exemplo, se determinado estado opta pelo tema indutor *Eficiência Energética* num polo calçadista, deve indicar, além de um dos três indicadores obrigatórios, de que forma irá mensurar o êxito das ações do tema indutor, com um indicador específico.

## 5.2. Brasil Mais

O programa Brasil Mais é uma parceria entre o Sebrae, Ministério da Economia, Senai e ABDI.

**Objetivo:** Elevar a produtividade das empresas brasileiras, com a promoção de melhorias rápidas e de alto impacto.

**Público-Alvo:** Micro e pequenas empresas, prioritariamente de comércio e serviços, mas podendo atender também a indústria.

**Prazo de execução:** Até dezembro de 2022

Há duas opções para início do atendimento aos clientes: novembro de 2020 ou fevereiro de 2021.

**Resultado Esperado:** Aumentar a produtividade do trabalho de micro e pequenas empresas até dezembro de 2021.

### PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

| Definição        |    | Produtividade do trabalho, medida como faturamento bruto menos custos variáveis por pessoa ocupada                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidade medida   | de | Reais (R\$) por pessoa ocupada                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dimensão análise | de | Contribuição para os pequenos negócios                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Forma cálculo    | de | (faturamento bruto – custos variáveis) / (pessoa ocupada)                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                  |    | Faturamento bruto = Valor total da venda de produtos e serviços durante o mês, ou seja, faturamento total do período. Não se consideram receitas extraordinárias com venda de ativos ou com aplicações financeiras.                                                                                              |
|                  |    | Custos variáveis = Custos ou despesas que variam de acordo com o nível de atividade da empresa. Seus valores dependem diretamente do volume de vendas efetivado num determinado período, como comissões de vendas, matérias primas (regime de competência). Não inclui custos fixos como salários, aluguéis etc. |

Pessoa ocupadas = Número de pessoas efetivamente ocupadas por pelo menos uma vez por semana, independente de terem ou não vínculo empregatício, desde que tenham sido remuneradas pela empresa. Inclui os sócios/proprietários e familiares que estejam ocupados na empresa (mesmo que estes não recebam salário diretamente). Inclui as pessoas afastadas em gozo de férias ou por motivo de licenças. Não considera as pessoas que se encontram afastadas por licença ou pelo seguro por acidentes por mais de 15 dias. Não inclui as pessoas que efetuam, por conta de outras empresas, trabalhos de manutenção e reparação na empresa, bem como os trabalhadores em domicílios. Não inclui os estagiários contratados pela empresa.

|                                 |                                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Fonte</b>                    | Levamento junto ao empresário                       |
| <b>Periodicidade</b>            | No início e no final da atuação junto ao empresário |
| <b>Unidade gestora</b>          | Unidade de Competitividade                          |
| <b>Data de disponibilização</b> | Segundo e sexto mês de atuação junto às empresas    |
| <b>Polaridade</b>               | Quanto maior melhor                                 |

### Estratégia de atuação:

A atuação do Sebrae no programa Brasil Mais tem como principal estratégia a intervenção nas empresas por meio do Agente Local de Inovação (ALI), conforme abaixo.

Dados gerais:

- Até 1.100 bolsistas no país.
- 20 empresas por bolsista por ciclo.
- 7 a 8 ciclos de 3 meses cada.

Os Agentes Locais de Inovação atuarão como facilitadores no processo de inovação para aumento da produtividade. Ao longo do ciclo de 3 meses, os empresários participarão de 5 encontros coletivos virtuais e 5 encontros individuais com o Ali, conforme detalhamento abaixo:

Mês 1 – Mapeamento do problema

- Atividade do empresário 1 (antes do início do ciclo)
  - Autodiagnóstico
- Encontro individual 1
  - Apresentação da jornada de trabalho
  - Adesão ao Projeto
  - Devolutiva do diagnóstico
- Encontro coletivo 1
  - Palestra online de especialista com o tema “Inovação”
  - Apresentação do Ali com o tema “Produtividade e Indicadores”
- Encontro individual 2
  - Mapeamento do problema

- Elaboração do plano de ação

#### Mês 2 – Definição de solução

- Encontro coletivo 2
  - Apresentação do problema
  - Indicação de soluções
  - Discussão das soluções
  - Ranqueamento de ideias
  - Orientações para tomada de decisão
- Atividade do empresário 2
  - Escolha da solução a ser prototipada
  - Levantamento dos dados para o indicador de produtividade do trabalho
- Encontro coletivo 3
  - Orientação para prototipagem e validação
- Encontro individual 3
  - Mensuração T0
  - Apresentação do protótipo
  - Validação do roteiro de entrevista
  - Atualização do Plano de Ação
- Atividade do empresário 3
  - Prototipagem e validação
- Encontro coletivo 4
  - Dores e ganhos da prototipagem e validação

#### Mês 3 – Implantação e avaliação

- Encontro individual 4
  - Plano de implantação da solução
  - Atualização do Plano de Ação
- Atividade do empresário
  - Implantação da solução
- Encontro individual 5
  - Avaliação da implantação
  - Atualização do Plano de Ação
- Encontro coletivo 5
  - Boas práticas
  - Encerramento

#### Mês 6 – Mensuração dos resultados

- Três meses após o último encontro do Ali com o grupo, ele retornará a cada empresa para a mensuração final do indicador de produtividade do trabalho

#### **Metas:**

Foram pactuadas com o Ministério da Economia as seguintes metas de atendimento:

- 500 mil pessoas sensibilizadas,
- 105 mil empresas atendidas com foco no aumento de produtividade
- 20 mil empresas atendidas com foco na transformação digital.

Para atender à meta de 105 mil empresas com aumento de produtividade, sugere-se a seguinte divisão da meta por UF, calculada pelo histórico de atendimento a ME e EPP em 2018 pelo Sistema Sebrae. Ressalta-se, entretanto, que tais metas poderão ser ajustadas se acordado entre o Sebrae/UF e o Sebrae Nacional.

| UF | Meta  |
|----|-------|
| AC | 300   |
| AL | 900   |
| AM | 600   |
| AP | 300   |
| BA | 6.900 |
| CE | 2.400 |
| DF | 3.000 |
| ES | 2.400 |
| GO | 5.400 |
| MA | 1.350 |
| MG | 9.900 |
| MT | 2.400 |
| MS | 1.800 |
| PA | 1.350 |

| UF           | Meta           |
|--------------|----------------|
| PB           | 1.050          |
| PE           | 2.400          |
| PI           | 900            |
| PR           | 8.100          |
| RJ           | 5.100          |
| RN           | 1.500          |
| RO           | 900            |
| RR           | 300            |
| RS           | 10.500         |
| SC           | 6.600          |
| SE           | 750            |
| SP           | 27.000         |
| TO           | 900            |
| <b>TOTAL</b> | <b>105.000</b> |

#### **Ações:**

Os projetos do Brasil Mais poderão conter as seguintes ações:

#### *1 a 4 – Estruturação do Projeto / Gestão e monitoramento / Acompanhamento da execução das mensurações / Acompanhamento da execução das avaliações*

< Quatro ações básicas obrigatórias de todos os projetos no SGE.>

#### *5 – Agentes Locais de Inovação - ALI*

<Deverão ser previstas nessa ação os valores que serão executados com a operação dos Agentes Locais de Inovação. O recurso do Sebrae/NA será direcionado para as bolsas dos ALI e do orientador, a serem repassados diretamente para o CNPq. Deverá ser utilizado recurso do Sebrae/UF para a operação do programa, o que compreende atividades como seleção e capacitação dos bolsistas, contratação de consultoria sênior de orientação para os agentes, deslocamento para reuniões etc. >

#### *6 – Sensibilização*

< Descrever o que está previsto para arregimentação e sensibilização do público-alvo, detalhando o máximo possível a forma de atuação planejada.>

*O Sebrae/UF poderá optar por criar uma ação de sensibilização para cada regional ou manter uma ação única para atuação em todo o estado.*

#### *7 – Consultorias gerenciais*

Consultorias especializadas com foco no aumento da receita ou redução de custos, a serem realizadas conforme diagnóstico e plano de ação de cada empresa.

*O Sebrae/UF poderá optar por criar uma ação de consultoria gerencial para cada regional ou manter uma ação única para atuação em todo o estado.*

#### **8 – Sebraetec**

Serviços tecnológicos de inovação que promovam a melhoria de processos, produtos ou serviços, com vistas ao aumento da produtividade, a serem realizados conforme diagnóstico e plano de ação de cada empresa.

*O Sebrae/UF poderá optar por criar uma ação Sebraetec para cada regional ou manter uma ação única para atuação em todo o estado.*

#### **9 – Acesso a Mercado**

<Descrever o que o projeto prevê executar nesta ação, detalhando o máximo possível a forma de atuação prevista.>

*O Sebrae/UF poderá optar por criar uma ação de acesso a mercado para cada regional ou manter uma ação única para atuação em todo o estado*

#### **Regras específicas:**

- Percentual de participação de até 70% CSN.
- Será flexibilizada a participação de CSO na ação ALI em virtude do número de bolsas do UF, com um CSN acima de 70% para esta ação específica. Caso ocorra esta situação, a soma das demais ações deverá manter o percentual máximo de 70% CSN. Nestes casos, o projeto poderá ter um percentual de CSN acima dos 70% na medida da proporção da ação ALI frente às demais ações.
- Custeio das bolsas na ação ALI: 100% CSN, que será repassado diretamente ao CNPq conforme acordo.

#### **Observação:**

Respostas a dúvidas e detalhamentos da estruturação de projetos do Brasil Mais estão disponíveis numa FAQ – <https://tinyurl.com/faqbrasilmais>

### **5.3. Acesso a Mercados**

Permanece de forma mais urgente do que nunca o desafio do Sebrae em ampliar a competitividade dos pequenos negócios e que passa necessariamente pela ampliação do acesso a mercados, seja em nível nacional ou internacional.

Promover o acesso a mercados, fundamentalmente se relaciona com um processo de inteligência, prospecção e disseminação das melhores e mais adequadas oportunidades de negócios para os diversos setores e estruturas de clientes do Sebrae, bem como envolve a preparação destas empresas para competição no mercado certo, por meio do intercâmbio de melhores práticas, da disponibilização de estratégias, soluções e serviços que aproximem comercialmente comprador e vendedor, estimulando a geração de negócios.

Diante desta realidade, cabe à Unidade de Competitividade uma **atuação orientada tanto para mercados nacionais**, contemplando o mercado local, ligado ao território), **quanto mercados internacionais**, promovendo uma agenda positiva no aspecto da **promoção e geração de negócios**. É fundamental manter como perspectiva de atuação que, independentemente do momento empresarial, do tamanho, do território ou do setor de atuação de um pequeno negócio, seus principais dilemas empresariais geralmente são relacionados ao mercado e à capacidade das empresas de responder às demandas dos clientes ou sobreviver

nos ambientes em que estão inseridas. Todos os processos que impactam na melhoria de um pequeno negócio, como ações de gestão, serviços financeiros ou inovação decorrem dessa orientação e com essa finalidade: **permanência e expansão no mercado.**

Neste sentido, a Unidade de Competitividade estruturou sua atuação priorizando 3 dimensões de mercado, a saber:

- **Mercado Digital**

- o As iniciativas terão como objetivo ampliar a presença digital, as vendas e os resultados realizados por pequenos negócios nos diferentes setores econômicos.
- o O Sebrae/UF deve ofertar uma jornada de preparação para operação na economia digital, com serviços e conteúdos digitais e assistidos.
- o A estratégia para inserção em mercados digitais deve seguir três passos conjugados:
  - Preparação (orientar, capacitar, e preparar para o mercado digital) – Sebraetec, Up Digital, dentre outras soluções e metodologias.
  - Inserção e experimentação (posicionamento no mundo digital) – apoio para estar no Google, posicionamento nas redes sociais, inserção no Mercado Azul.
  - Conexão com o Mercado (ampliação das vendas, escolha e performance em marketplaces, ações desdobradas de parcerias – Magalu, Cielo, dentre outras.
- o Em parceria com o Sebrae/NA, os estados devem prever orientações e consultorias digitais rápidas (como a família Up Digital), bem como serviços (consultorias e fichas Sebraetec) para apoiar o empresário no processo de inserção e melhoria de performance em mercados digitais.
- o Para melhoria da presença digital, devem ser estimuladas ações de criação do perfil da empresa no *Google Meu Negócio*, de posicionamento nas redes sociais, de criação de anúncios em vitrines digitais (como o Mercado Azul), e criação de site institucional.
- o Outra possibilidade de atuação é a disponibilização de orientações e consultorias para que o empresário escolha seus canais de vendas nos meios digitais (redes sociais, marketplaces, loja virtual própria).
- o Os Sebrae/UF também devem disponibilizar aos empresários serviços e consultorias que os apoiem em ajustes na operação para venda online (processos e sistemas de gestão, produção, gestão de estoque e fornecedores, logística e meios de pagamento).
- o Para os empresários que já vendem em mercados digitais, os Sebrae/UF também pode ofertar serviços de melhoria dos resultados de vendas, focados em posicionamento e anúncios, performance operacional e tomada de decisão a partir de indicadores das plataformas.

- **Aproximação Comercial:**

- o Os projetos devem contemplar ações que possibilitem a geração de negócios sustentáveis e crescentes por parte dos clientes do SEBRAE, bem como sua mensuração. É fundamental também que sejam criados mecanismos de monitoramento destas ações para ampliação de negócios gerados tanto no presencial, como no digital, independente da tipologia de mercado ao qual se destine e em seus diversos canais. Estas ações devem considerar junto aos clientes, os mercados pretendidos, os momentos empresariais e seu grau de maturidade.
- o Para isto, deve-se observar a construção de ações regionais e observando as oportunidades derivadas da visão do território; desenvolvimento e fortalecimento dos canais de comercialização adequados aos clientes do Sebrae e aos seus mercados; peculiaridades dos diversos modelos de negócios, setores, segmentos ou cadeias de valor, intensificando o uso das ferramentas de inteligência e prospecção de mercado.

- **Internacionalização:**

- **Internacionalização:**

Para o Sebrae, uma visão de internacionalização contempla as diversas possibilidades e desafios que esse processo delinea para as MPE, compreendendo:

- o fomento a cultura exportadora e às exportações;
- o apoio à internacionalização dos pequenos negócios em multimercados e sua inserção em cadeias globais de valor;
- o a promoção da convergência e da competitividade dos pequenos negócios aos padrões internacionais de melhoria do ambiente de negócios;
- o as possibilidades de acesso ao mercado externo, abertas pelas novas modalidades de internacionalização;
- o a necessidade de preparar-se para enfrentar a maior concorrência no mercado doméstico decorrente da abertura da economia brasileira;
- o as oportunidades a serem exploradas pelas MPE como demandantes e destinatárias de bens, serviços e tecnologia provenientes do mercado externo e como parceiras de empresas do exterior em empreendimentos voltados para o mercado doméstico e para o mercado externo.

*Para mais informações sobre a sub-linha de atuação Internacionalização, acessar anexo específico: <https://tinyurl.com/internacionalizacao>*

Em todas estas dimensões deve-se considerar as tipologias de mercado a serem trabalhadas, ou seja, quais as características, perfil e peculiaridades inerentes aos clientes nelas encontrados a saber:

- B2C – Business to Consumer: promoção de negócios junto ao consumidor final
- B2B – Business to Business: promoção de negócios junto aos consumidores corporativos
- B2G – Business to Government: promoção de negócios junto aos governos

**Objetivos:**

- Aumentar a maturidade da gestão para exportação (Diagnóstico PNCE)
- Aumentar o volume e a qualidade (frequência e canais) de vendas pelas MPE;
- Aumentar o número de MPE exportadoras e o volume e a qualidade de suas exportações;
- Fomentar e consolidar a articulação e integração das MPE ao mercado mundial, seja mediante seu engajamento em novas modalidades de internacionalização, seja pelo aproveitamento de novas oportunidades associadas ao mercado doméstico.

**Público-alvo:** produtor rural, artesãos, aquicultores microempreendedor individual, microempresa e empresa de pequeno porte.

No caso de Internacionalização, para o atendimento a esse público é fundamental estabelecer algumas premissas segundo suas características, realidades e prioridades:

- O princípio da segmentação do público-alvo incorporado à atuação do Sebrae deverá levar em conta a experiência prévia, o perfil e a maturidade comercial das empresas que participam do mercado externo e a capacitação para atuação em negócios internacionais daquelas que não o fazem.
- O modelo de atendimento deverá ser pautado pelas exigências comerciais do mercado de destino prospectado.

**Ações**

Os projetos e atividades de acesso a mercados com foco no **mercado doméstico ou internacional** poderão conter as seguintes ações:

- Diagnóstico de maturidade comercial
- Diagnóstico da maturidade digital para vendas online (Índice Sebrae – parceria com Magalu)

- Preparação das empresas (consultoria, capacitação, orientação, conteúdo especializado)
- Eventos de mercado (feiras, encontros, rodadas, missões)
- Inteligência de mercado (estudos, pesquisas, prospecções, tendências, boletins, dashboards, sistemas)
- Formação de redes

#### **Indicadores de resultado:**

As iniciativas vinculadas à linha de ação de Acesso a Mercados poderão prever os indicadores do Programa Nacional Brasil + Competitivo, conforme caderno de indicadores da UGE:

- Grau de maturidade para exportação
- Faturamento
- Custos
- Produtividade

Além disto, deverão mensurar também o indicador:

- Empresas internacionalizadas (conforme caderno de indicadores da UGE)
- Volume de vendas
- Frequência de vendas
- Canais de vendas

Outros indicadores a serem acompanhados nesta linha estratégica:

- Volume global exportado por micro e pequenas empresas
- Número de mercados destinos das exportações das micro e pequenas empresas
- Número de tipos de bens e serviços exportados pelas micro e pequenas empresas

## **5.4. Conexões Corporativas**

Esta linha de ação tem por objetivo promover a competitividade dos pequenos negócios nos ecossistemas corporativos, tendo em vista contribuir com a melhoria do desempenho dos pequenos negócios no relacionamento com médias e grandes empresas, por meio das estratégias de encadeamento produtivo e inovação aberta corporativa.

#### **Contextualização**

Estudos apontam que a competitividade empresarial não se reduz apenas à atuação da empresa individualmente, mas é o resultado da eficiência da cadeia de valor ou aglomerado local no qual se estrutura um determinado segmento produtivo. Em outras palavras, uma visão estratégica envolve o fato de que uma interação direcionada à melhoria comum de uma cadeia pode beneficiar empresas de pequeno porte, microempresas, microempreendedores individuais, produtores rurais e grandes empresas, aspecto fundamental para a sustentabilidade de todos os envolvidos no ciclo produtivo.

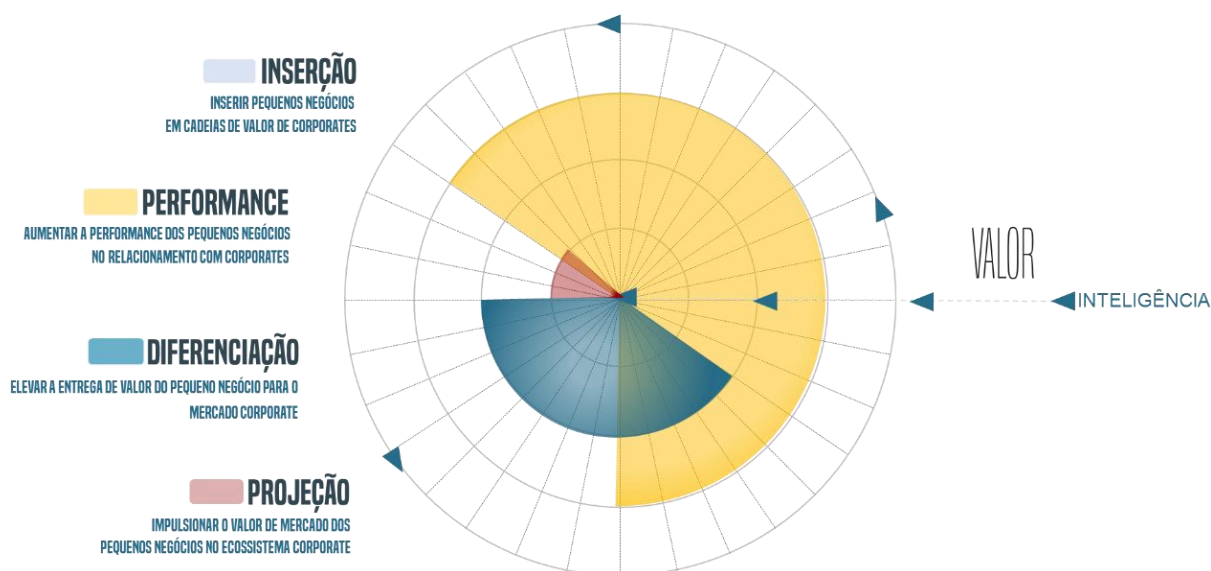
Dessa forma, todas as empresas que fazem parte de uma cadeia de valor precisam ser competitivas. Não pode mais existir a dicotomia entre pequenas de um lado e grandes empresas de outro. A produtividade média é que vai definir a competitividade da cadeia de valor ante a concorrência internacional. Diminuir a assimetria de ganhos de produtividade entre pequenas e grandes empresas é um desafio da economia brasileira e em particular do Sebrae.

Trabalhar com a promoção do encadeamento entre grandes e pequenos negócios é uma estratégia do Sebrae para elevar a produtividade e a competitividade de pequenos negócios e inseri-los de forma sustentável na

cadeia de valor de grandes empresas nacionais e transnacionais, questão transversal a todos os segmentos empresariais.

As estratégias de abordagem corporativa são as relações que o Sistema Sebrae estabelece parceria com médias e grandes empresas.

Abaixo as dimensões e possibilidades de atuação nas abordagens corporativa:



**Inserção:** identificar, no universo empreendedor (formais ou não) aqueles que possuem potencial de entrarem em mercados corporativos. O objetivo final dessa camada é a inserção dos pequenos negócios em cadeias de valor em que ainda não atuam.

**Performance:** considera os pequenos negócios que já estão inseridos na cadeia de valor de médias e grandes empresas. O foco dessa camada é atuar para a melhoria da performance dos pequenos negócios nos relacionamentos já existentes com as médias e grandes empresas.

**Diferenciação:** atuação com aquele pequeno negócio que possui a capacidade de entregar novas soluções de maior valor agregado para as médias e grandes empresas, o que consequentemente traz a diferenciação desse pequeno negócio no mercado.

**Projeção<sup>1</sup>:** atuação com o pequeno negócio que já possui um alto valor agregado para as cadeias das médias e grandes empresas e que agora pode ser projetado ainda mais no mercado, por meio de modelos de investimento, gerando novos modelos de negócios. O objetivo é aumentar o valor de mercado desses pequenos negócios.

Essa relação vem contribuindo para inserção competitiva e sustentável de milhares de pequenos em diversas cadeias de valor.

Com o objetivo de integrar e otimizar as melhores práticas nas diversas iniciativas que envolviam o relacionamento com médias e grandes empresas uma equipe multidisciplinar do Sistema Sebrae, sob a coordenação da Diretoria Técnica do Sebrae Nacional, elaborou a Estratégia Corporativa.

<sup>1</sup> Dimensão que observará a POLÍTICA DE INVESTIMENTO PARA FOMENTO DE PEQUENOS NEGÓCIOS INOVADORES, conforme resoluções CDN 304 e 317 de 2018.

O propósito desta linha de atuação é apresentar um conjunto de orientações para a atuação do Sistema Sebrae no relacionamento com corporativo com médias e grandes empresas. O documento busca ampliar e aprofundar o debate sobre os mecanismos indutores que possam acelerar a inserção competitiva dos pequenos negócios nas cadeias de valor das médias e grandes empresas.

Esta linha de atuação visa:

- » Sensibilizar os dirigentes, gerentes, coordenadores de carteiras, gestores de projetos sobre a importância do tema, conceitos envolvidos, oportunidades potenciais de atuação e principais desafios a serem observados na estruturação de iniciativas.
- » Apresentar os principais vetores de atuação, que desdobram a estratégia do Sistema Sebrae e refletem as diferentes iniciativas que vêm sendo desenvolvidas para a abordagem corporativa.
- » Mostrar como o Sebrae está organizado para promover e contribuir com a difusão do conhecimento sobre o tema e no apoio à implementação de iniciativas, bem como a interface com as demais Unidades do Sebrae.
- » Apresentar um instrumental que permita aos colaboradores do Sebrae adotarem uma postura proativa nas iniciativas corporativas, desde as etapas iniciais de articulação, prospecção, diagnóstico, construção de iniciativas até o monitoramento da execução deles.

**As ações e iniciativas poderão se dar por meio:**

- **Atividade de atendimento:** tem por objetivo viabilizar a realização de ações no nível de inserção e diferenciação, tendo em vista a:
  - ✓ elaboração de estudos
  - ✓ realização de eventos de negócios/*networking*
  - ✓ diagnóstico inicial em público com potencial e/ou inseridos na cadeia de valor de médias e grandes empresas
  - ✓ entre outros, desde que aprovado pela coordenação das linhas de ação
- **Projetos:** tem por objetivo viabilizar iniciativas nas dimensões inserção, performance e diferenciação, ou um misto deles, tendo em perspectiva o desenvolvimento de competências dos pequenos negócios, acesso a mercados, aperfeiçoamento tecnológico, por exemplo. Para estes casos, as iniciativas deverão seguir os seguintes requisitos, em anexo.

#### **5.4.1. ENCADEAMENTO PRODUTIVO**

Para contribuir com a melhoria dos índices de produtividade e competitividade, o Sebrae implementa a **estratégia** de Encadeamento Produtivo, promovendo a **inserção competitiva e a melhoria do desempenho dos pequenos negócios** (atuais e/ou potenciais fornecedores, desenvolvedores - *startups* e empresas de base tecnológica e, clientes) nas **cadeias de valor de médias e grandes empresas**, por meio de relacionamentos cooperativos de longo prazo e mutuamente atraentes.

De um lado, busca-se identificar a demanda e de gestão do mercado, de outro, a oferta das pequenas empresas junto às médias e grandes empresas. Após a identificação deste *gap*, o Sebrae e instituições parceiras implementam ações que preparam as pequenas empresas para atenderem aos requisitos demandados pelo mercado e aproximam demandantes e ofertantes. O alinhamento desses interesses favorece o comprometimento e o aumento da confiança nas relações e faz com que médias, grandes empresas e pequenos negócios compartilhem resultados a serem alcançados de forma conjunta, no médio e longo prazo.

Veja mais em:



<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/programa-nacional-de-encadeamento-produtivo,b9ee6c566dca5410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

#### **5.4.2. INOVAÇÃO ABERTA CORPORATIVA**

Inovação aberta pressupõe a busca da inovação para além das fronteiras da empresa, utilizando-se de recursos externos para encontrar respostas para desafios de negócio, trazendo diversos benefícios para a organização.

Nesse sentido, o Sebrae atua para promover oportunidades de mercado e captação de recursos para pequenos negócios inovadores, por meio da conexão com grandes e médias corporações.

- Nexos



<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/programa-nexos,a520f6c19850c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

- Instrumentos de inovação:
  - Edital inovação da indústria



<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/canais/edital-de-inovacao-para-industria/>

- Embrapii



<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-conseguir-aporte-financeiro-para-seu-projeto-de-inovacao,a8c3a27e0206c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

- Petrobras conexões para inovação



<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/petrobras-conexoes-para-inovacao.dc7fb8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

- Corporate Startup

#### 5.4.3. ENCADEAR SUMMIT

Evento que ocorre em diversas cidades e reúne pequenas e grandes empresas para discutir possibilidades de negócios conjuntos além de apresentar os principais resultados de iniciativas conjuntas e temas de interesse do mercado.

Os indicadores na linha de atuação **ENCADEAMENTO PRODUTIVO** são: competitividade e o desempenho dos pequenos negócios em relação à grande empresa.

#### Indicadores de Resultado

- Índice de Competitividade
- Desempenho em relação à grande empresa

| Indicador              |                                        |                   |                                                                                                                                                                                       |                         |
|------------------------|----------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Tema                   | Nome                                   | Unidade de medida | Definição                                                                                                                                                                             | Polaridade              |
| Gestão                 | Índice de competitividade              | de pontos<br>▪ %  | Pontuação obtida no diagnóstico do Modelo de Excelência em Gestão, adaptado para MPE e adotado pelo Prêmio MPE Brasil, ou o percentual obtido em relação à máxima pontuação possível. | Quanto maior melhor (-) |
| Encadeamento Produtivo | Desempenho em relação à grande empresa | ▪ %               | Mensura o desempenho do pequeno negócio em relação às expectativas da grande empresa com o projeto.                                                                                   | Quanto maior melhor (-) |

Cabe informar que o comitê gestor local de cada projeto poderá prever outros resultados ou indicadores, no caso de utilizarem metodologia de indicadores de desempenho, devendo observar a relação entre os resultados/indicadores e os efeitos que se deseja produzir nos pequenos negócios.

Abaixo alguns resultados e indicadores verificados na execução de projetos de Encadeamento Produtivo:

- Faturamento, Custos, Produtividade, Lucratividade, Grau de dependência, entre outros.

Os indicadores, dentre outros, na linha de atuação **INOVAÇÃO ABERTA CORPORATIVA** são:

| Indicador |                               |                   |                                                                          |                         |
|-----------|-------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Tema      | Nome                          | Unidade de medida | Definição                                                                | Polaridade              |
| Gestão    | Faturamento                   | ▪ %               | Faturamento bruto das empresas                                           | Quanto maior melhor (-) |
| Inovação  | Volume de recursos investidos | ▪ %               | Volume de recursos investidos dos projetos de PD&I dos pequenos negócios | Quanto maior melhor (-) |

## 6. Critérios de Análise

- Coerência entre objetivo, público-alvo, focos estratégicos, ações e indicadores de resultados escolhidos.
- Coerência entre complexidade de natureza do projeto, indicadores de resultados e o custo do atendimento.
- Utilização dos indicadores previstos.
- Proposição de ações com novas formas de atender, com produtos digitais e escaláveis de forma consistente e ágil, flexibilizando o atendimento e reduzindo custos.
- Verificação da consistência das metas físicas em relação aos instrumentos aplicados (consultorias, cursos, palestras) utilizados para atingir os resultados.
- Análise sobre o custo por cliente atendido/ano (CSN + contrapartida) se está plausível considerando as ações que serão realizadas e resultados pretendidos.

## 7. Regras Gerais

- Todas as iniciativas deverão indicar o **vínculo** ao Programa **Brasil + Competitivo**.
- Percentual de participação de recursos CSN de até 70% do valor total da iniciativa, exceto em caso específico do Brasil Mais mencionado nas regras da linha de ação e da linha Conexões Corporativas.
- Os recursos CSN poderão ser aplicados nas diferentes ações dos projetos, conforme as normativas vigentes no Sebrae.
- Para efeito de gestão e monitoramento do Programa, os projetos estaduais devem explicitar no SGE, no nome do projeto, a linha e/ou a sub-linha de ação à qual o projeto está vinculado, conforme exemplos abaixo:
  - **Desenvolvimento Setorial nos Territórios** – Indústria da Moda em Toritama;
  - **Brasil Mais** – Regional São José dos Campos;
  - **Internacionalização de pequenos negócios** no estado do Amapá;
  - Projeto de Encadeamento Produtivo SEBRAE – Aurora – Cadeia de Suinocultura – **Conexões Corporativas**
  - PET – Inovação Aberta – Petrobras – **Conexões Corporativas**
  - Modelagem 4.0 – DELL — **Conexões Corporativas**.