



EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA A REALIDADE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2035





CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL

José Zeferino Pedrozo

Presidente

DIRETORIA EXECUTIVA

Décio Lima

Diretor-Presidente

Bruno Quick

Diretor Técnico

Margarete Coelho

Diretora de Administração e Finanças

UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA

André Silva Spínola

Gerente

Fausto Ricardo Keske Cassemiro

Gerente-Adjunto

Alessandra Campos Martins de Lima Ciuffo

Alexandre de Oliveira Ambrosini

Aline Soares Silva

Andre Luis Araujo Maciel

Andrea Restrepo Ramirez

Andreia Moreira Barbosa

Aretha Alexandra Pedroso G.Trindade Zarlenga

Dênis Pedro Nunes

Denise Rochael

Denise Rodrigues Silva

Fabiana Tomaim de Oliveira

Jessica Braga Lakiss Gusmão

Joana Bona Pereira

Joyce Silva dos Santos Neres

Julio Cesar Motta

Karina Santos de Souza

Kennyston Costa Lago

Lara Dayrell Furbino

Lívia Cristina Sartim Pereira

Marco Aurélio Bedê

Maura Miraglia Caixeta

Maurício Magalhães Hildebrand

Murilo de Aquino Terra

Newton Roberto de Lima Junior

Pedro de Carvalho Marques

Pedro Henrique A. de Freitas Amorim

Renato Starling Chaves

Shayane dos Santos Cordeiro

Thiago Carrijo de Sousa

Tomaz Back Carrijo

Equipe Técnica

APOIO TÉCNICO

Symnetics

Cappra Institute

EQUIPE GESTORA DO PROJETO

André Silva Spínola

Fausto Ricardo Keske Cassemiro

Aretha Alexandra Pedroso G.Trindade Zarlenga

Fabiana Tomaim de Oliveira

Murilo de Aquino Terra

Newton Roberto de Lima Junior

2023 © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

SEPN Qd. 515 Bloco C Loja 32 - Asa Norte, Brasília - DF, 70770-900

0800 570 0800

www.sebrae.com.br

1- Introdução	06	5.2.2- Missão B: Governança e Estado Empreendedor por um Ambiente de Negócios atrativo	73
1.1 Plano estratégico orientado ao futuro	12	5.2.3- Missão C: Prosperidade dos territórios e biomas impulsionada por ecossistemas de negócios	75
1.2 Princípios e premissas orientadoras do planejamento do Sebrae	17	5.3- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODSs	82
2- Mapeamento de tendências, sinais e comportamentos	20	5.3.1- Conexão das Missões com os ODSs	82
2.1 Conceito/método	21	6- Objetivos e Resultados-Chave do Sebrae	90
2.2 Mapa de tendências	22	6.1- Conceito/método	91
3- Ângulos	26	6.2- Objetivos relacionados à Missão A	95
3.1 Conceito/método	27	6.3- Objetivos relacionados à Missão B	97
3.2 Como os ângulos do Sebrae foram elaborados	27	6.4- Objetivos relacionados à Missão C	99
3.3 Ângulos de futuro Sebrae	31	7- Programas e iniciativas	102
4- Visões de futuro	36	7.1- Conceito/método - Programas x Processos	103
4.1- Conceito/método	37	7.2- Glossário das iniciativas presentes nos programas	106
4.2- Eixo - Empreendedores	40	8- Enquadramento síntese do planejamento	124
4.2.1- Sinopse: Empreendedor autêntico e amplificado	40	9- Governança e modelo de gestão da estratégia	130
4.2.2- Sinopse: Explosão do talento empreendedor	42	10- Comunicação e engajamento	134
4.2.3- Visão de futuro #1 - Empreendedores autênticos e transformadores	44	11- Agenda da mudança	136
4.3- Eixo - Governança e Estado	51	12- Glossário	138
4.3.1- Sinopse: Governança pública empreendedora	51	13- Resumo da Estratégia	141
4.3.2- Sinopse: Brasil destrava gargalos históricos	53	14- Bibliografia e referências	146
4.3.3- Visão de futuro #2 - Governança (e Estado) empreendedores	55	15- Anexo 1: Pesquisa de boas práticas para as iniciativas	150
4.4- Eixo - Territórios e Biomas	58	16- Anexo 2: Convergência entre a dimensão estratégica do plano plurianual (PPA) 2024/2027 do governo federal e o planejamento do sistema Sebrae	160
4.4.1- Sinopse: Economias sustentáveis portadores de futuro	58		
4.4.2- Sinopse: Prosperidade local e orgulho de pertencer	60		
4.4.3- Visão de futuro #3 - Prosperidade local e economias sustentáveis	63		
5- Missões	68		
5.1- Conceito/método	69		
5.2- As Missões do Planejamento Estratégico do Sebrae	71		
5.2.1- Missão A: Ampliação do empreendedorismo transformador	72		

EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA: INCLUSÃO E RENDA SÃO DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SEBRAE

O Planejamento Estratégico do Sebrae 2024 – 2027 reflete discussões, análises, escolhas e direcionamentos. Este documento é o resultado de um Sebrae que avaliou o seu passado, questionou o seu presente e se desafiou para um futuro próximo. O resultado das reuniões que tivemos nos últimos dois meses mostra o tamanho da nossa responsabilidade de contribuir na reconstrução do Brasil.

Este planejamento reafirma a disposição do Sebrae de se unir ao esforço de elaborar políticas públicas que irão trazer de volta o crescimento econômico e contribuir com um país mais inclusivo. O empreendedorismo é o caminho da transformação. Por isso, as missões institucionais do Sebrae definidas aqui trazem linhas de ações que contemplam um Brasil plural, diversificado em sua geografia e específico em suas riquezas locais. Um bom planejamento não fica preso ao que já está consolidado, ao pensamento convencional. Ainda mais diante de uma realidade que nos provoca a todo momento. O Sebrae precisava olhar para este novo Brasil que emergiu. Agora, é o momento de consolidar os avanços que tivemos com a transformação digital, quando os pequenos negócios, em sua maioria, foram obrigados a se adaptar ao mundo virtual.

No momento em que recebeu a notícia de ser a 6ª marca mais forte do país, o Sebrae reviu toda a sua estratégia para permitir ampliar e consolidar a sua principal missão, que é apoiar os empresários a consolidar as suas empresas com uma gestão responsável, segura, com orientações sobre crédito, inovação por meio de ações e programas que buscam possibilitar que o empreendedorismo seja – de fato – uma saída para diminuir as desigualdades e transformar a vida das pessoas.

Atualmente, os pequenos negócios representam 99% de todos os empreendimentos brasileiros, respondem por quase 30% do PIB e 54% dos empregos com carteira assinada. O Sebrae acredita na força da transformação e emancipação pelo empreendedorismo. Defendemos que uma das saídas para a situação de desigualdade que marca o país é a articulação aliada à vocação que o brasileiro tem para a atividade empreendedora e aos diversos programas sociais de inclusão existentes.

Os próximos capítulos convidam você a conhecer o Planejamento Estratégico 2024 – 2027 do Sebrae, que foi construído de forma participativa, colaborativa e em sintonia com os anseios de todos os estados. Chegamos ao momento de colocá-lo em prática, de impulsionar seus resultados, de contribuir na reconstrução do país. Acreditamos que o empreendedorismo é uma Política de Estado que transforma vidas.

Boa leitura!

Décio Lima
Presidente do Sebrae

01 INTRODUÇÃO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2024-2027

Em 2023, o Sistema Sebrae deu início à elaboração do plano plurianual para o período de 2024-2027, visando repensar sua atuação estratégica. Esse processo foi conduzido em parceria com a Symnetics, em uma abordagem colaborativa, contando com a participação de representantes das 27 unidades federativas, além do Sebrae Nacional. As contribuições realizadas ao longo dos meses de maio a julho de 2023 foram fundamentais para as definições da estratégia para os próximos anos.

A construção foi iniciada com a participação de gestores e dirigentes do Sistema Sebrae, mas a intenção é expandi-la para as instituições que integram o Conselho Deliberativo Nacional e outros agentes externos. Da mesma forma, servirá de base para as 27 unidades federativas realizarem seu planejamento estratégico que, por sua vez, também deverá envolver agentes em nível estadual como empresas, governos locais, universidades, representantes da sociedade civil e empreendimentos. Através dessa abertura, busca-se ampliar as perspectivas e o envolvimento de diversos segmentos da sociedade, a fim de fortalecer o planejamento e torná-lo mais efetivo.

Com meio século de existência e pensando no futuro, o Sebrae assumiu o desafio de repensar sua atuação estratégica. O propósito do Sebrae é **“transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”**. Esse propósito reflete a importância de fomentar o crescimento e a sustentabilidade dos empreendimentos, reconhecendo seu potencial para impulsionar a economia e gerar impacto positivo no país.

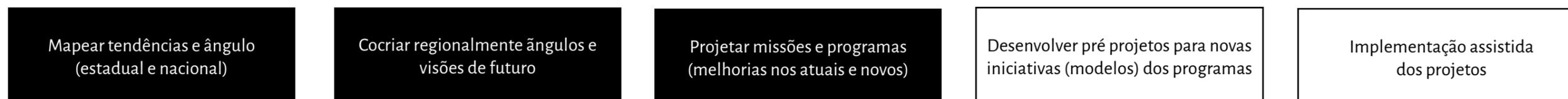
Este plano plurianual representa o início de uma jornada rumo ao futuro, o qual busca tornar o Sistema Sebrae mais relevante e preparado para enfrentar os desafios econômicos, sociais, tecnológicos, político-regulatório e ambientais. Nesse sentido, ele contribui para o fortalecimento do ecossistema de negócios e a construção de um Brasil mais próspero e sustentável. Para tanto, contaremos com o protagonismo da liderança e uma ação coordenada e colaborativa junto a diversos agentes externos ao Sistema.

Para fins de acompanhamento, destaca-se a seguir, na figura 1, o processo do planejamento estratégico (PE) e na figura 2 a sua linha do tempo.

Figura 1

PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FORESIGHT ESTRATÉGICO - VISÕES, MISSÕES E MODELOS DE ATUAÇÃO



MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DO SISTEMA SEBRAE

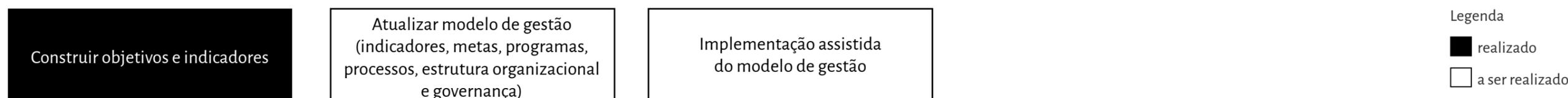
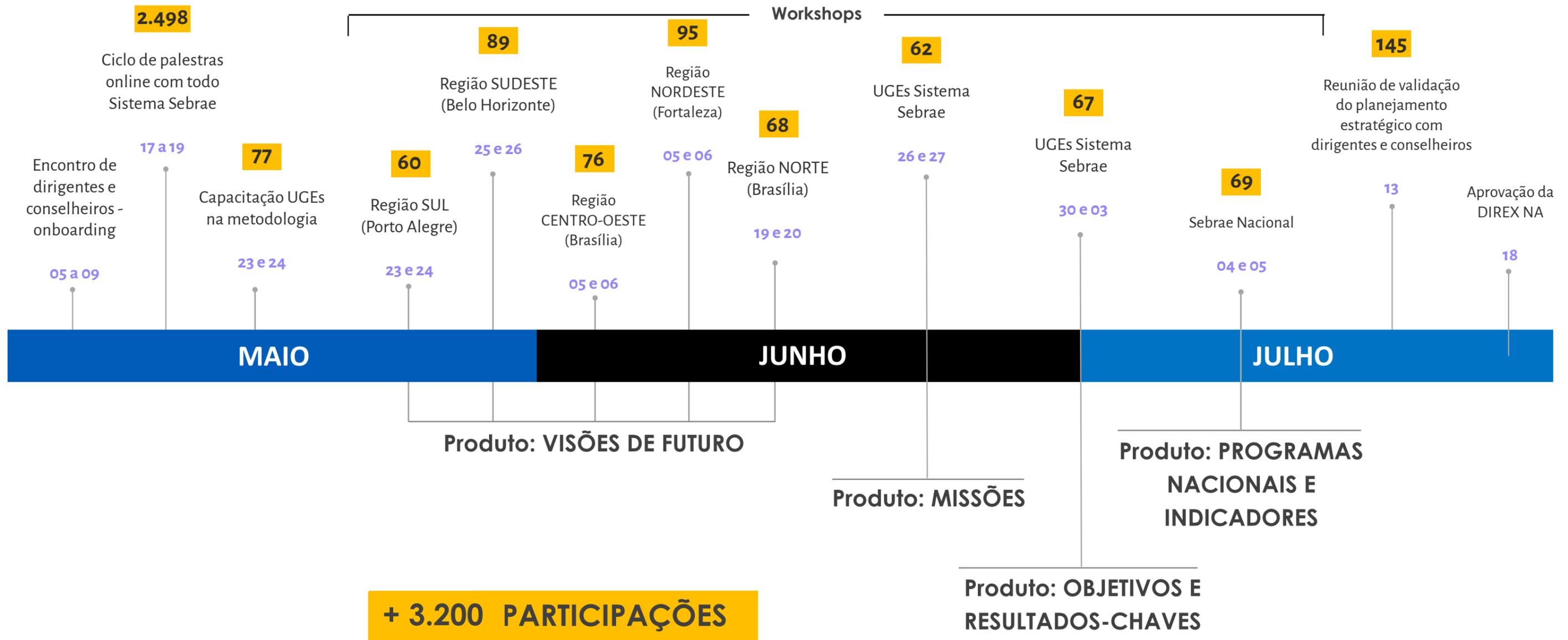


Figura 2

LINHA DO TEMPO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Participantes

1.1 PLANO ESTRATÉGICO ORIENTADO AO FUTURO

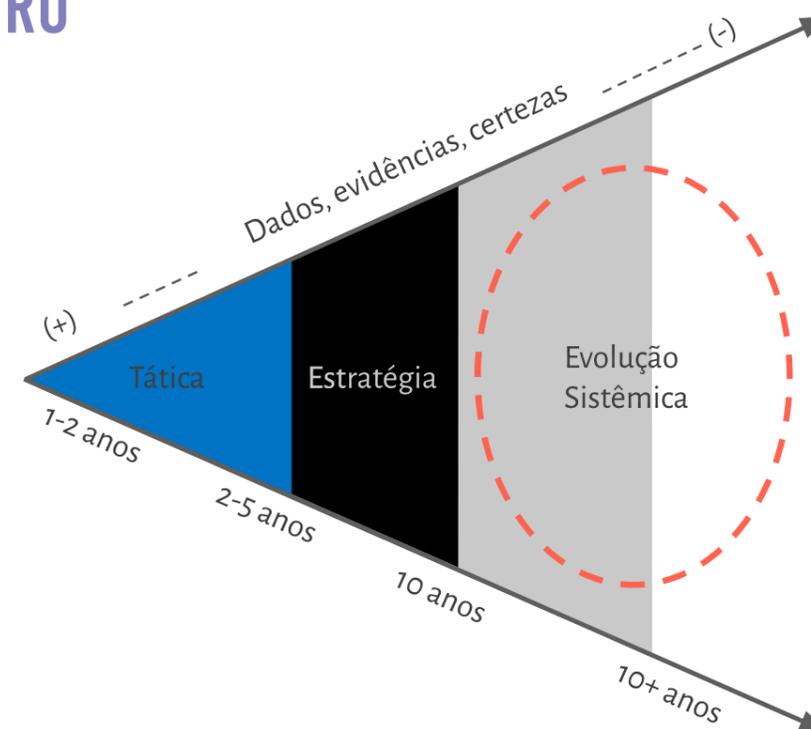
O Sistema Sebrae decidiu orientar o seu planejamento estratégico para um futuro de 12 anos adiante (2035), considerando uma evolução sistêmica da sociedade. Para impulsionar essa transformação necessária, a organização escolheu adotar uma abordagem que lide com uma maior complexidade, incerteza e múltiplas perspectivas sobre os problemas futuros. O Sebrae busca explorar futuros possíveis com imaginação e criatividade, indo além de mudanças incrementais ou marginais em sua atuação.

Ao contrário dos processos tradicionais de planejamento, que geralmente abrangem um horizonte de 4 anos e fazem um prognóstico do futuro, o método adotado pelo Sebrae, baseado no foresight (ou antevisão), explora diferentes possibilidades futuras. O “foresight” é um método utilizado para planejamento de longuíssimo prazo, orientado a trabalhar na construção de um futuro desejável. Passa por múltiplos ciclos de planejamento estratégico, com o intuito de antever movimentos de mudança no ambiente externo à organização, e não somente basear-se em históricos passados. Essa metodologia permite que a organização esteja preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem, mesmo em um ambiente de alta incerteza (figura 3).

Com essa abordagem de foresight, o Sebrae amplia suas perspectivas e se torna capaz de antecipar mudanças, adaptando-se de forma ágil e resiliente a diferentes futuros. O planejamento estratégico do Sebrae, portanto, se torna uma ferramenta poderosa para impulsionar a transformação e ampliar sua relevância e impacto contínuo no país.

Figura 3

PLANO ESTRATÉGICO ORIENTADO AO FUTURO



CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
<ul style="list-style-type: none">• Objetivos e Resultados-Chave• Programas	<ul style="list-style-type: none">• Ângulos• Visões• Missões

Fonte: Adaptado de Future Today Institute

O processo de foresight gera inspiração e desejo por mudança, fornecendo insights e orientações para um futuro desejado. Esse processo foi trabalhado por meio das visões de futuro e missões. As visões são narrativas de futuros possíveis, que projetam o futuro desejado e servem como um exercício de inspiração e exploração que nos impulsiona adiante. As visões de futuro do Sebrae foram construídas a partir do mapeamento de tendências e da cocriação de ângulos, que são perspectivas transversais que orientam e delimitam o foco do planejamento.

As visões de futuro são a inspiração para a construção de objetivos abrangentes de longo prazo, as chamadas missões: compromissos de impacto e ambição que têm a capacidade de mobilizar diferentes agentes da sociedade em torno de uma mesma direção futura.

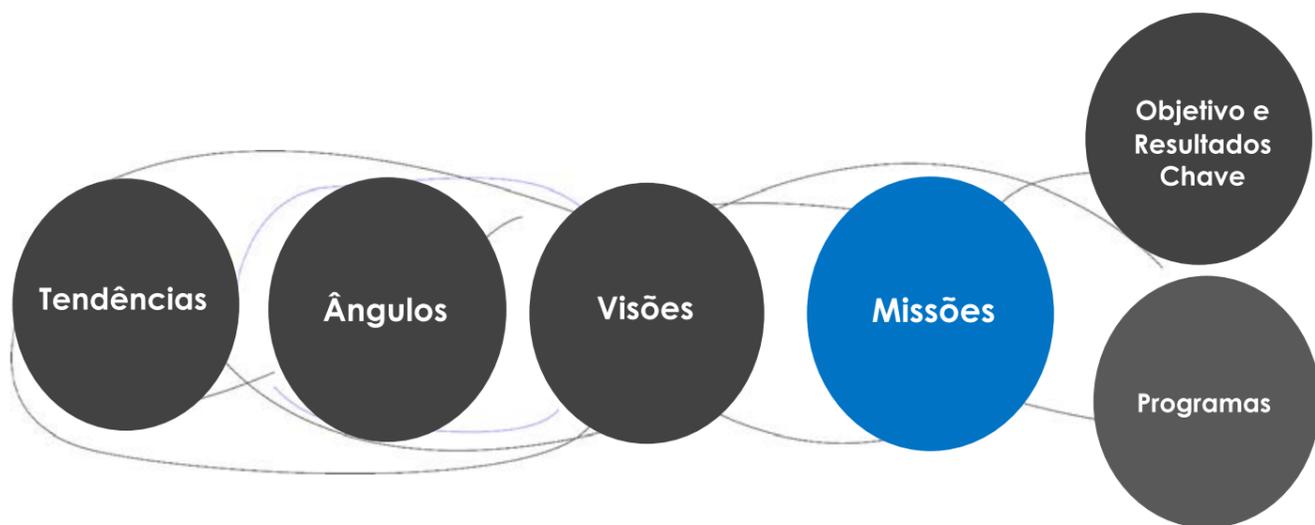
Enquanto visões e missões nos remetem para horizontes de longo prazo, o planejamento também requer objetivos, resultados-chave e programas/ iniciativas de curto prazo, alinhados aos futuros desejados. Os programas do Sebrae Nacional foram redesenhados, indicando atualizações e novos foram criados para contribuir com o alcance dos objetivos e metas, visando, em última instância, a realização das missões e visões de futuros desejados.

É possível visualizar este processo iterativo do planejamento na figura 4.

- Missões são indutoras de transformações e inovações sistêmicas.
- Vale ressaltar que a organização não se restringe ao mapa estratégico e às capacidades atuais, e deve explorar alternativas de evolução da estratégia e das capacidades do Sistema. Neste processo de evolução passamos a adotar:
 - Objetivos para além da operação atual do Sebrae.
 - Resultados-Chave orientados para impacto, além das entregas.
 - Programas nacionais do Sebrae que incorporam novas iniciativas (inclusive novos modelos de atuação) em programas atuais ou via novos programas.
 - Vinculação das missões com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Figura 4

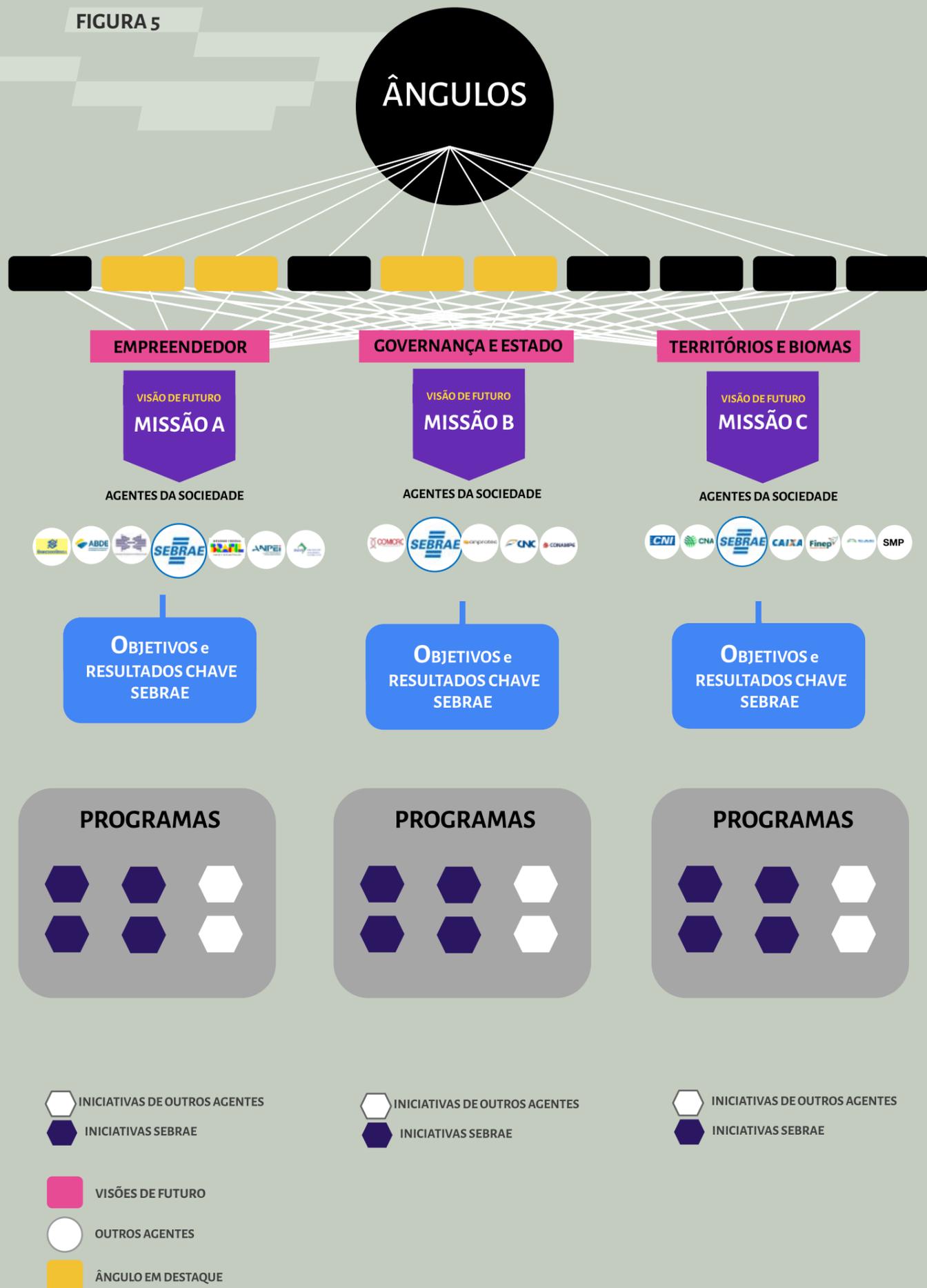
PROCESSO ITERATIVO DO PLANEJAMENTO ORIENTADO AO FUTURO



Por fim, para concretizar esse processo, é fundamental contar com o protagonismo da liderança e uma ação coordenada e colaborativa junto a diversos agentes externos ao Sistema. A participação ativa e engajada desses agentes é essencial para o sucesso da implementação e para que os resultados esperados sejam alcançados. Trata-se de uma abordagem holística, que valoriza a cooperação e a sinergia entre diferentes partes interessadas, fortalecendo, assim, a capacidade do Sebrae de impulsionar a transformação e atingir suas metas estratégicas.

Ao longo do documento, todas estas etapas do processo de planejamento serão descritas com mais detalhes. A figura 5, a seguir, ilustra de forma clara a conexão de todos os elementos do planejamento:

FIGURA 5



1.2 PRINCÍPIOS E PREMISSAS ORIENTADORAS DO PLANEJAMENTO DO SEBRAE

O planejamento estratégico adotado pelo Sebrae é fundamentado em princípios essenciais. O primeiro deles é o princípio da inclusão, no qual a diversidade, a equidade e a justiça social são valores inquestionáveis e estão enraizados no movimento. O planejamento é ancorado na realidade das regiões do Brasil, mas vai além dessas fronteiras. É um processo colaborativo, que envolve trabalhar de forma equilibrada e equitativa com diversos atores e setores da sociedade, por meio de processos de consulta e cocriação.

O planejamento também é profundo, abordando as condições fundamentais do Sistema, indo além de questões superficiais ou meramente políticas. Ele é transversal, tratando de problemáticas e oportunidades que simultaneamente e sistemicamente abrangem questões sociais, econômicas, ambientais, tecnológicas e políticas. Além disso, o planejamento é evolutivo, buscando constantemente aprendizados e evoluções, adaptando abordagens, métodos e comportamentos em busca de um futuro comum.

Promove a conexão de infraestruturas e capacidades existentes para o empreendedorismo e inovação, ao mesmo tempo em que projeta novas oportunidades impulsionadas pelo movimento. O planejamento transcende o ciclo político das entidades de diversos setores, fortalecendo as instituições e o compromisso de longo prazo. É arrojado, com uma ambição de construir um futuro diferente e desafiador, utilizando a força empreendedora. Por fim, é consequente, buscando intervenções que vão além de simples entregas, gerando um impacto positivo efetivo na sociedade.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO PLANEJAMENTO

INCLUSIVO

Diversidade, inclusão e justiça social estão na base do movimento e são valores inquestionáveis.

ANCORADO:

Partimos da realidade das regiões do Brasil mas não nos restringimos a ela.

COLABORATIVO

Trabalho junto a múltiplos atores e setores da sociedade de forma balanceada e equitativa em diferentes intensidade de participação como consultas públicas e plataformas de cocriação.

PROFUNDO

Condições fundamentais do Sistema e não somente pautas “cosméticas” ou políticas.

TRANSVERSAL

Incidência sobre problemáticas e oportunidades transversais que abordam simultânea e sistemicamente questões sociais, econômicas, ambientais, tecnológicas e políticas.

EVOLUTIVO

Geração de aprendizados e evoluções contínuas, adaptando abordagens, métodos e comportamentos em prol de um futuro comum.

CONNECTIVO

Conexão de infraestruturas e capacidades instaladas para o empreendedorismo e inovação, enquanto projetamos novas impulsionadas pelo movimento.

TRANSCENDENTE

Transcende o ciclo político das entidades dos vários setores (governo, empresas, universidades, sociedade civil) com as quais trabalhamos, para assim, fortalecer as instituições e o compromisso de longo prazo.

ARROJADO

Ambição de um futuro diferente e desafiador pela frente, e que será construído com a força empreendedora.

CONSEQUENTE

Intervenções que produzam para além de entregas, um efetivo impacto positivo na sociedade.



PREMISSAS DO PROCESSO DO PLANEJAMENTO

- **Simplicidade:** o foco tem que ser claro e preciso.
- **Foco:** contempla as escolhas prioritárias no arcabouço estratégico.
- **Clareza:** evidência do que é estratégico e o que é tático.
- **Factibilidade:** execução factível.
- **Mensurabilidade:** poucos e bons indicadores.
- **Perenidade:** oportunidade de atualização sem perder a visão de longo prazo.
- **Abrangência:** a estratégia é sistêmica; os programas não abrangerão todas as ações do Sebrae.

2 ■ MAPEAMENTO DE TENDÊNCIAS, SINAIS E COMPORTAMENTOS

O QUÊ?

Busca proativa de sinais evidentes (fortes) ou emergentes (fracos) e comportamentos para obter uma visão holística sobre o ontem, o hoje, o amanhã e o depois de amanhã.

COMO?

Através da prática de Desk Research, que consiste na curadoria em diferentes fontes tais como *think tanks*, periódicos, livros, blogs, sites e vídeos. O mapeamento pode trazer movimentos, produções acadêmicas, conceitos, protótipos ou produtos/serviços/modelos de atuação já disponíveis.

Fonte: PENHA, Anderson. COUTINHO, André. DESIGN ESTRATÉGICO // DIREÇÕES CRIATIVAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO, 2017.

POR QUÊ?

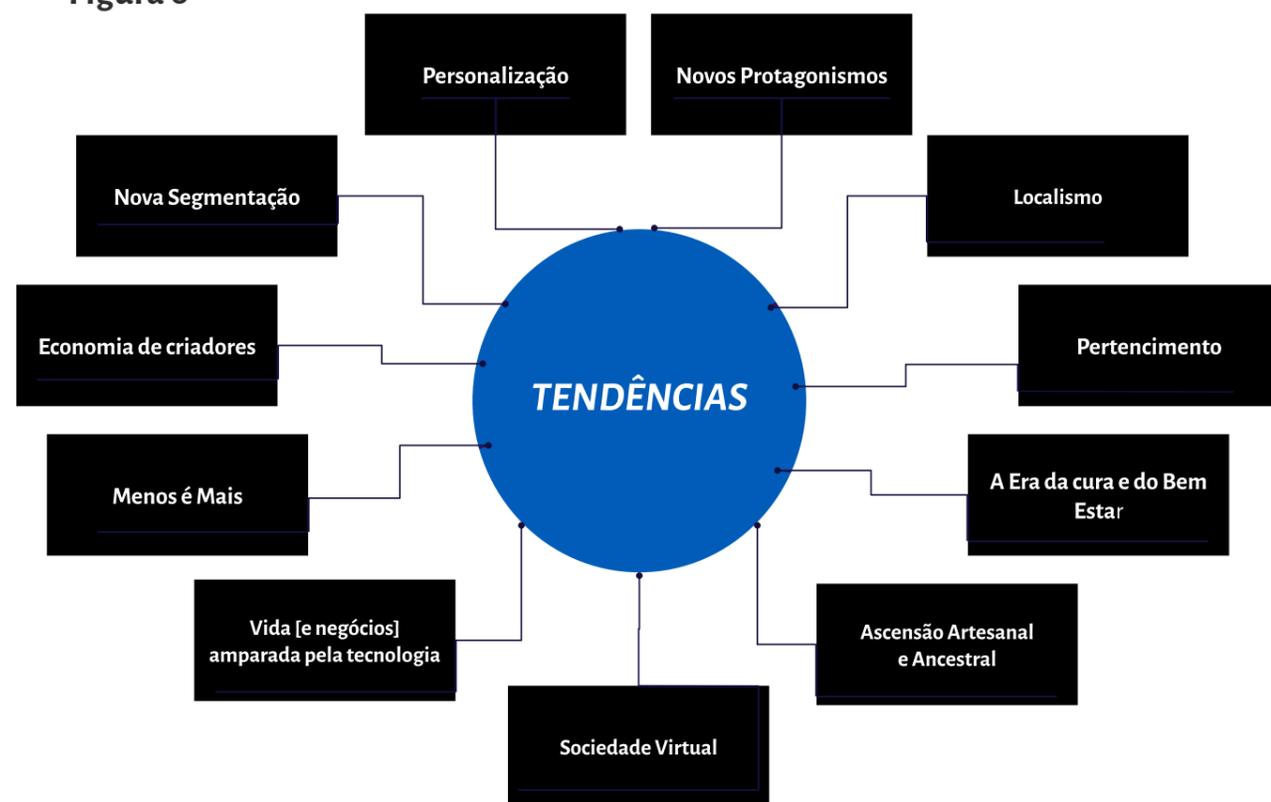
- Especular combinação de sinais e variáveis para projetar futuros.
- Ampliar compreensões de movimentos de mudança em cenário complexos.
- Estar alinhado às necessidades e desejos da sociedade para garantir relevância.
- Antecipar iniciativas e condutas estratégicas.

2.2 MAPA DE TENDÊNCIAS

A pergunta orientadora que direcionou a construção do Mapa de Tendências deste planejamento foi: *que movimentos, comportamentos e códigos culturais emergentes podem colaborar na promoção do empreendedorismo e na geração de valor para os pequenos negócios?*

Na sequência ilustraremos o Mapa de Tendências (figura 6) e descreveremos cada um dos itens nele contidos.

Figura 6



1. NOVA SEGMENTAÇÃO

A utilização da classificação demográfica para prever o comportamento do consumidor se tornou ultrapassada. Idade, gênero e classe social não são mais os indicadores confiáveis de como os consumidores se comportam. Hoje, é necessário focar nos valores, paixões, convicções e atitudes dos indivíduos, pois esses elementos são determinantes em processos de escolha e engajamento.

A sequência linear tradicional da vida está sendo completamente transformada e essas mudanças estão redefinindo as noções convencionais

de segmentação. Portanto, para entender e alcançar clientes e consumidores, é fundamental olhar além das características demográficas tradicionais. Compreender seus valores, paixões, convicções e atitudes é essencial para estabelecer conexões significativas e construir relacionamentos duradouros.

2. PERSONALIZAÇÃO

O desejo de sentir-se compreendido e reconhecido como único é uma necessidade humana. O consumo é uma expressão da identidade individual, e por essa razão os consumidores buscam produtos e serviços cada vez mais alinhados com seus interesses e valores. No entanto, diante de uma quantidade imensa de opções, produtos, serviços e informações, os consumidores necessitam de uma curadoria que não apenas ajude-os a superar a paralisia de escolha, mas também os humanize e empodere, tratando-os como indivíduos singulares.

3. PERTENCIMENTO

Os consumidores estão buscando organizações que promovam conexões genuínas, solidárias e significativas. Embora a maturidade das tecnologias e plataformas tenha ampliado a capacidade de realizar encontros virtuais, trazendo uma nova perspectiva para a maneira como se conectam, muitas pessoas ao redor do mundo se sentem solitárias e isoladas. Além de saber como se conectar, estão em busca dos porquês. Observa-se mais intencionalidade e exigência na busca por relacionamentos e construção de vínculos.

4. ECONOMIA DOS CRIADORES

Os criadores de conteúdo estão se tornando cada vez mais capazes de gerar negócios. Segundo a plataforma Influencer Marketing Hub, o mercado mundial de criadores é de US\$104 bilhões, e pesquisas apontam um retorno de 6 dólares a cada 1 dólar investido em influenciadores.

A economia dos criadores se baseia em dois pilares principais: conteúdo e comunidade. Ao criar conteúdo e comercializar bens e serviços, aspirantes a criadores procurarão ganhar dinheiro, obter autonomia e encontrar realização pessoal. Chamadas crescentes por representatividade também estão impulsionando uma onda de colaborações de grandes marcas com talentos criativos invisibilizados.

5. NOVOS PROTAGONISMOS

A sociedade enfrenta desafios sociais e ambientais sem precedentes, os quais estão intimamente ligados à perda de confiança nas autoridades centrais,

ideologias dominantes, instituições e na chamada “elite”. Os paradigmas do último século estão sendo cada vez mais questionados, e as pessoas estão buscando novas alternativas.

Nesse contexto, as comunidades vulneráveis estão impulsionando uma onda de empreendedorismo inclusivo. Elas buscam desenvolver produtos e serviços que atendam às suas necessidades e assumam um papel ativo na criação de soluções inovadoras para os problemas que enfrentam. Através do empreendedorismo, estão encontrando maneiras de superar barreiras e criar oportunidades que antes lhes eram negadas.

6. A ERA DA CURA E DO BEM-ESTAR

O interesse da sociedade por produtos e serviços que estimulem mudanças de hábito e promovam uma vida mais integrada está crescendo. Além disso, há uma expectativa cada vez maior por serviços customizados, que atendam às necessidades específicas de cada cliente. Tudo isso é acelerado pelo desenvolvimento tecnológico, que permite o aprimoramento e a expansão da personalização.

Essa ressignificação envolve a oportunidade de integrar o bem-estar em produtos, serviços, experiências, campanhas e outras ações, a partir de uma abordagem holística.

7. MENOS É MAIS

As consequências do consumo desenfreado têm impacto significativo na consciência e nas decisões de compra de um número cada vez maior de pessoas. Esse grupo está adotando modelos com foco em dimensões como redução, reutilização, reciclagem e regeneração. Eles estão dispostos a evitar a indulgência e construir um padrão orientado para um futuro mais sustentável. Além disso, a percepção da emergência climática e da finitude dos recursos naturais tem impulsionado uma onda de experimentos, soluções e empreendimentos inovadores pautados pela circularidade e redução dos impactos ambientais.

8. ASCENSÃO ARTESANAL E ANCESTRAL

À medida que as economias industrializadas se fragilizam, especialistas preveem o surgimento de uma nova economia artesanal. Em *Return of the Artisan*, publicado em julho de 2022, o antropólogo Grant McCracken mapeia o surgimento de um movimento artesanal norte-americano que está saindo das margens em direção ao *mainstream*. Em entrevista ao *The Guardian*,

McCracken estima que dois em cada três novos empregos na América são agora impulsionados pelo movimento artesanal.

O que começou há dois anos com a ascensão dos microempreendedores está agora evoluindo para uma nova economia artesanal, que pode redefinir a forma como trabalhamos e compramos. O cenário é também favorável ao desenvolvimento de negócios voltados a narrativas e públicos específicos, refletindo um conjunto de valores e crenças que dialoguem com o espírito do tempo.

9. LOCALISMO

A celebração do território concentra-se geralmente na autenticidade, relevância, orgulho local e narrativa singular. Os consumidores apreciam soluções que os ajudam a abraçar o lugar e têm um carinho especial pelas marcas que trabalham para tornar esses espaços mais sustentáveis e equitativos.

Organizações que se tornam construtoras de cultura e ajudam os consumidores a celebrar e a (re)conectar-se à sua herança serão apreciadas. Tendo experimentado os limites da globalização, a sociedade está percebendo a necessidade de se tornar mais autossuficiente. Daí também o crescente investimento em redes locais, mais solidárias e robustas diante das mudanças.

10. VIDA [E NEGÓCIOS] AMPARADA PELA TECNOLOGIA

Após décadas de desenvolvimento, a inteligência artificial e a robótica estão saindo dos laboratórios para, cada vez mais, serem integradas ao cotidiano. A forte aceitação do consumidor, combinada a uma crescente escassez de habilidades e a uma necessidade urgente de soluções sem contato, preparou o terreno para uma nova onda de automação que promete ampliar as experiências humanas.

Algumas marcas, por exemplo, já estão aproveitando os avanços da tecnologia de reconhecimento de voz para tornar espaços físicos e digitais mais acessíveis, focando seus esforços em inclusão genuína para construir experiências, serviços e produtos acessíveis a representantes de toda a humanidade.

Esse mapeamento não exaustivo buscou contribuir para a ampliação de perspectivas e repertórios, enriquecendo o processo de diálogo e co-criação. Para esta construção utilizamos fontes como: World Economic Forum, TrendWatching, Trend Hunter, Accenture, Intel e IPSOS.

3. ÂNGULOS

3.1 CONCEITO/MÉTODO

Ângulos são **perspectivas** ou lentes pelas quais o exercício do planejamento estratégico é orientado. São **multidimensionais** na incidência no espaço, tempo, escala e com os diferentes agentes envolvidos. No processo de criação dos ângulos, o futuro emerge como **ambições e expectativas da sociedade**, portanto, os ângulos se baseiam numa **percepção coletiva** e exploram um alto potencial de alavancagem ou de trabalhar os “**pontos de acupuntura**” para a **transformação** do Sistema. A escolha de ângulos considera embarcar em movimentos já iniciados pela sociedade, mas também **catalisa oportunidades** que poderão fazer a diferença no futuro do país.

3.2 COMO OS ÂNGULOS DO SEBRAE FORAM ELABORADOS

O processo de estruturação dos ângulos para o planejamento Estratégico 2035 do Sistema Sebrae levou em consideração os seguintes enriquecimentos e intervenções:

- Tendências de futuro.
- Contribuições e reflexões dos dirigentes.
- Ciclo de palestras do planejamento estratégico.
- Criação coletiva durante os workshops regionais.

Sobre o último ponto, foram realizados workshops nas **5 regiões do país, com representantes de todos os Estados e do Sebrae Nacional**. Durante os workshops, além dos ângulos de futuro por região, foram co-construídas visões de futuro e suas análises. O primeiro workshop, destinado às UFs (Unidades Federativas) da Região Sul do país, aconteceu em Porto Alegre nos dias 23 e 24 de maio de 2023 e contou com a participação de 60 (sessenta) pessoas.

Na sequência, foi realizado o workshop para a região Sudeste, que ocorreu em Belo Horizonte nos dias 25 e 26 de maio de 2023, e contou com a participação de 89 (oitenta e nove) pessoas. O terceiro encontro, realizado nos dias 05 e 06 de junho de 2023, em Brasília, contou com a participação de 76 (setenta e seis) representantes da região Centro-Oeste do país. Já o quarto workshop, destinado às UFs da região Nordeste, teve a participação de 95 (noventa e cinco) pessoas, que se reuniram nos dias 15 e 16 de junho em Fortaleza. Por fim, o workshop direcionado às UFs da região Norte ocorreu nos dias 19 e 20 de junho de 2023 em Brasília, e contou com a participação de 68 (sessenta e oito) pessoas.



RESUMO DOS WORKSHOPS REGIONAIS

Foram realizados workshops nas 5 regiões do país com representantes de todos os Estados e do Sebrae Nacional.

Durante os workshops foram definidos:

- Ângulos de futuro por região.
- Coconstrução de visões de futuro e suas análises.

Sul - Porto Alegre

(23 e 24/05)

60 participantes

Centro-oeste - Brasília

(05 e 06/06)

76 participantes

Norte - Brasília

(19 e 20/06)

68 Participantes

Sudeste - Belo Horizonte

(25 e 26/05)

89 participantes

Nordeste - Fortaleza

(15 e 16/06)

95 Participantes





3.3 ÂNGULOS DE FUTURO SEBRAE

Nos workshops, os participantes definiram ângulos para cada região e, em seguida, priorizaram aqueles considerados mais importantes para cada uma delas, representando a prioridade atribuída pelas regiões.

Essas perspectivas, elaboradas e priorizadas por cada região, orientaram a construção do Planejamento Estratégico 2035 do Sistema Sebrae. A seguir descreveremos cada um dos ângulos, bem como a priorização dada a ele por cada uma das 5 regiões.

Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro

3º REGIÃO SUDESTE 1º REGIÃO CENTRO-OESTE 8º REGIÃO NORDESTE 3º REGIÃO NORTE

Ambiente de negócios que ofereça condições favoráveis para que as empresas prosperem e se desenvolvam de forma sustentável, criando um cenário propício para o empreendedorismo, estimulando o crescimento econômico com impacto positivo e promovendo a inovação. Trata-se de um ambiente desburocratizado, ágil, com um arcabouço legal e regulatório favorável à geração de negócios, com infraestruturas física e digital adequadas. Essas características são fundamentais para impulsionar a atividade econômica, atrair investimentos e criar um clima propício ao desenvolvimento sustentável tanto nas empresas quanto na economia como um todo.

Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade

1º REGIÃO SUL 1º REGIÃO SUDESTE 5º REGIÃO CENTRO-OESTE 1º REGIÃO NORDESTE 2º REGIÃO NORTE

Impulsioneamento da prosperidade do território através da promoção e distribuição mais equitativa da riqueza, do estímulo ao empreendedorismo e à inovação. Valorizar as vocações regionais, melhorando a infraestrutura e serviços, e fortalecendo a participação e governança local com novos arranjos e redes de cooperação.

Economias portadoras de futuro

2º REGIÃO SUL 6º REGIÃO SUDESTE 4º REGIÃO CENTRO-OESTE 4º REGIÃO NORDESTE 5º REGIÃO NORTE

Emerção das economias impulsionadoras do desenvolvimento econômico e social no contexto atual, que representam novos modelos de negócios, setores e abordagens com potencial de resolução de desafios globais, impulsionadas por mudanças sociais, tecnológicas e ambientais. Alguns exemplos de economias portadoras de futuro são: Economia colaborativa, economia criativa, economia azul, biotecnologia, economia circular e economia verde.

Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro

4º REGIÃO SUL 2º REGIÃO SUDESTE 6º REGIÃO CENTRO-OESTE 2º REGIÃO NORDESTE

Desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora e promoção de uma cultura que estimule a equidade e o impacto positivo nos territórios através da inovação, envolvendo a formação de lideranças transformadoras, tanto no setor público quanto no privado, com ênfase na competitividade e conectividade dos territórios.

Equidade, oportunidade, diversidade na economia

5º REGIÃO SUL 4º REGIÃO SUDESTE 11º REGIÃO CENTRO-OESTE 6º REGIÃO NORDESTE 6º REGIÃO NORTE

Impulsão de múltiplos perfis e empreendedores sub-representados (50+, jovens, mulheres, população negra, PCD, LGBTQIA+), através da inclusão, do acolhimento, do letramento dos negócios para trabalhar com linguagens diversas e da adoção de novas formas de trabalho, aumentando o volume de negócios inovadores e de impacto social.

Aumento da competitividade e melhoria da produtividade

6º REGIÃO SUL 5º REGIÃO SUDESTE 2º REGIÃO CENTRO-OESTE 9º REGIÃO NORDESTE 4º REGIÃO NORTE

Alcance de desempenho superior dos pequenos negócios, impulsionado por tecnologia e padrões sustentáveis alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que permitam o acesso a novos mercados e melhoria de resultados dos negócios.

Transição para a economia sustentável

3º REGIÃO SUL 5º REGIÃO SUDESTE 2º REGIÃO CENTRO-OESTE 7º REGIÃO NORDESTE

Movimento de adoção massiva de padrões e práticas ESG, em combinação com a implementação de inovações que promovam o enfrentamento das mudanças climáticas e demais desafios para o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Tal transição passa, invariavelmente, por processos de descarbonização, políticas públicas e marcos regulatórios que habilitem uma transformação sistêmica sócioeconômica ambiental.

Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento

1º REGIÃO SUL 1º REGIÃO SUDESTE 5º REGIÃO CENTRO-OESTE 1º REGIÃO NORDESTE 2º REGIÃO NORTE

Estrutura e integração logísticas inclusivas, resilientes e sustentáveis, promovendo a conexão entre regiões e setores de forma equitativa e impulsionando o desenvolvimento econômico através do fortalecimento das vocações regionais e do bem-estar das comunidades, gerando ciclos de prosperidade em um determinado território.

Fluência tecnológica

5º REGIÃO NORDESTE 7º REGIÃO NORTE

Promoção da equidade digital ao ponto em que as desigualdades sejam reduzidas por meio da tecnologia, colocando negócios e empreendedores diversos em um patamar equiparável de oportunidades e geração de resultados e impactos.

Inovação nos negócios tradicionais

3º REGIÃO NORDESTE

Potencialização da capacidade de inovação em negócios estabelecidos através da promoção de uma cultura de inovação direcionada às singularidades dos setores e territórios onde tais negócios estejam inseridos, gerando ajustes em modelos de negócios existentes e consequente aumento da competitividade dos empreendimentos.

Dados Regionais

DataSebrae

Obter os dados com facilidade.
É só
porque não?
É só clicar aqui!



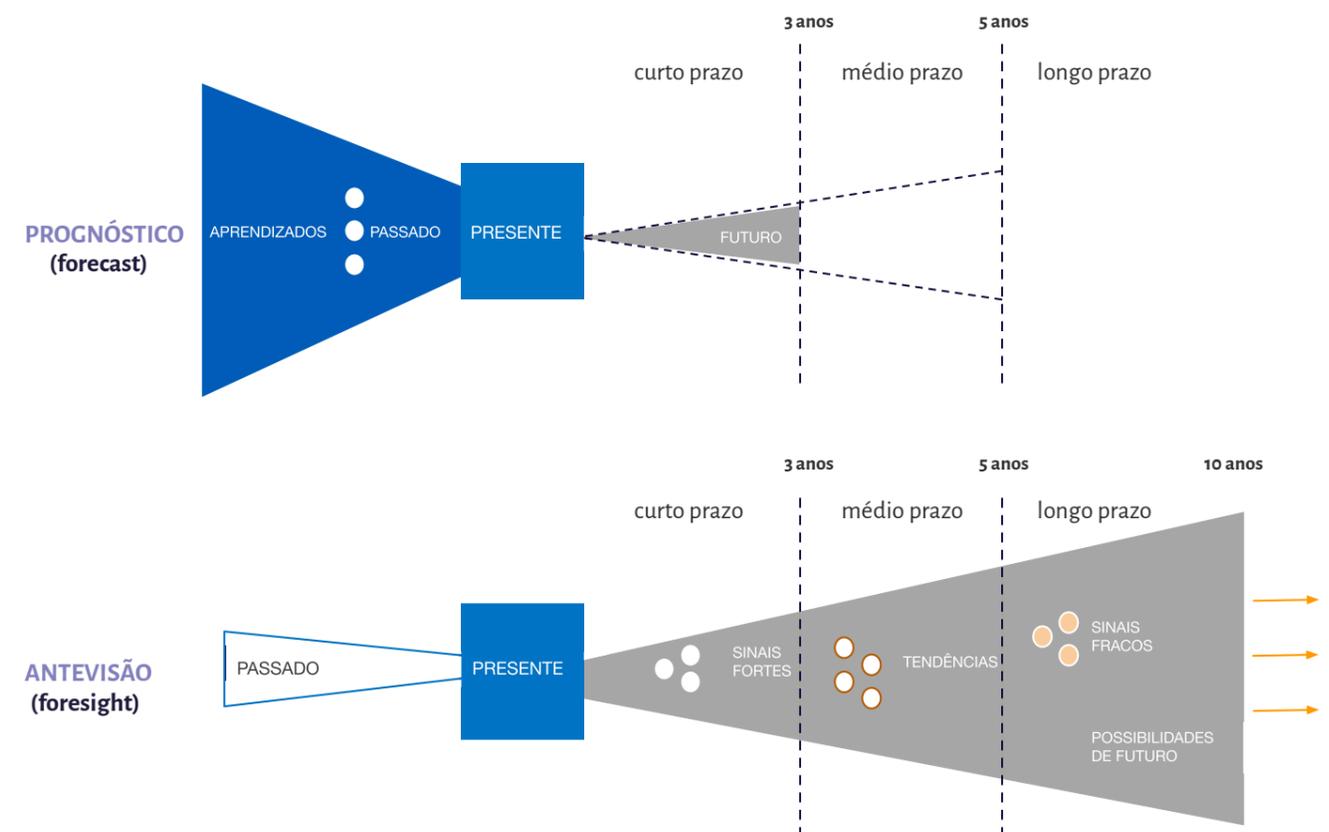
4.1 CONCEITO/MÉTODO

Visões são narrativas de futuros possíveis. Elas projetam o futuro que se deseja e são um exercício de inspiração e exploração para que a organização se mova em direção à transformação.

Nesse sentido, o processo de planejamento estratégico deixa de trabalhar em uma lógica de prognóstico (ou forecast), no qual é traçado um provável desenvolvimento futuro com base no histórico. As visões, portanto, permitem acessar um novo modelo, de antevisão (ou foresight), em que futuros desejados são projetados, gerando sinais fracos à luz das tendências de comportamento da sociedade.

A seguir, ilustra-se a diferença entre prognóstico e antevisão, com o objetivo de demonstrar o alcance gerado pela formulação das visões de futuro.

Figura 7



4. VISÕES DE FUTURO

ANTEVISÃO

O processo de construção das visões de futuro do planejamento estratégico se deu por meio de análise em profundidade e destaque dos elementos que emergiram das diferentes sinopses criadas nos workshops regionais, construídas com a participação de pessoas de todos os estados do país e que representam pontos de alavancagem para o futuro.

Em sua essência, as visões de futuro inspiram, na medida em que são um sonho desafiador, porém possível. Além disso, contextualizam as mudanças e costuram as ações estratégicas através de um encadeamento lógico. As visões construídas possuem 3 eixos:

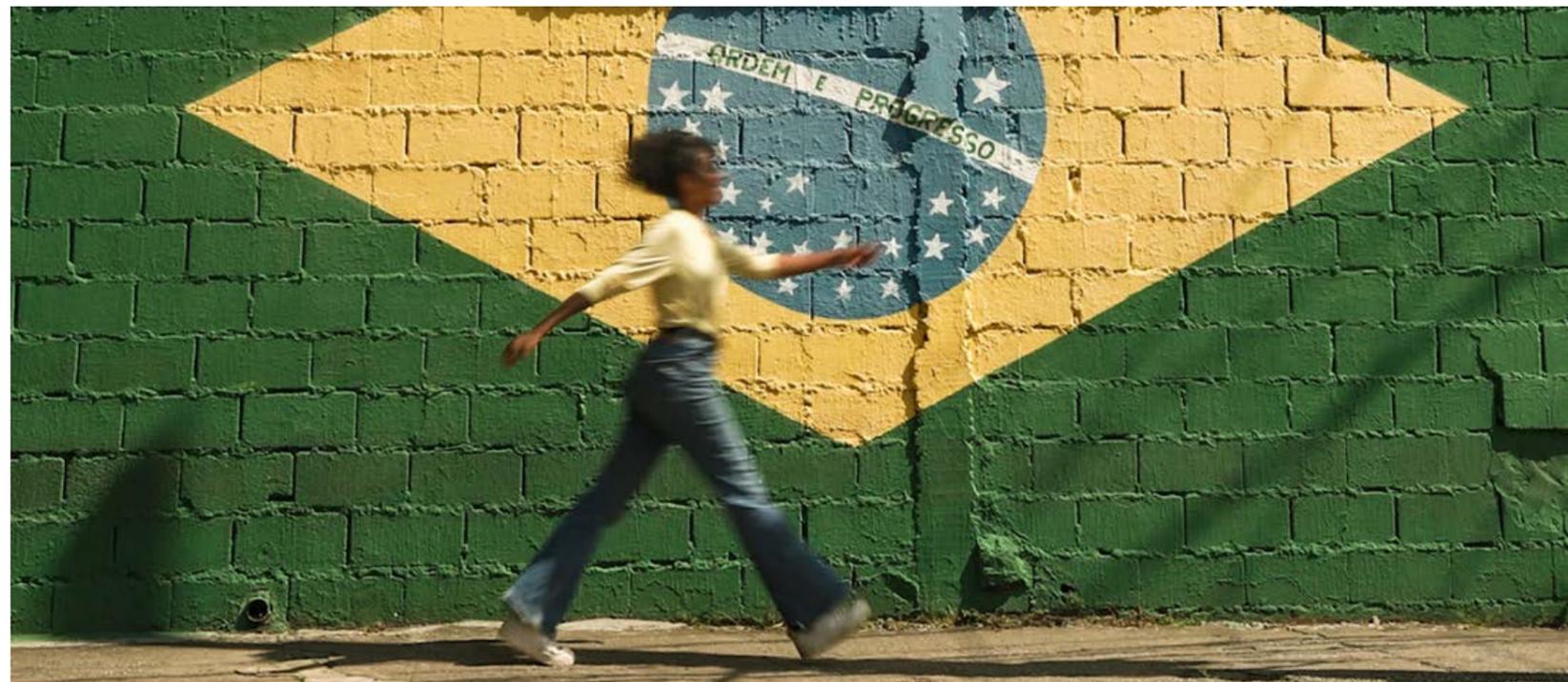
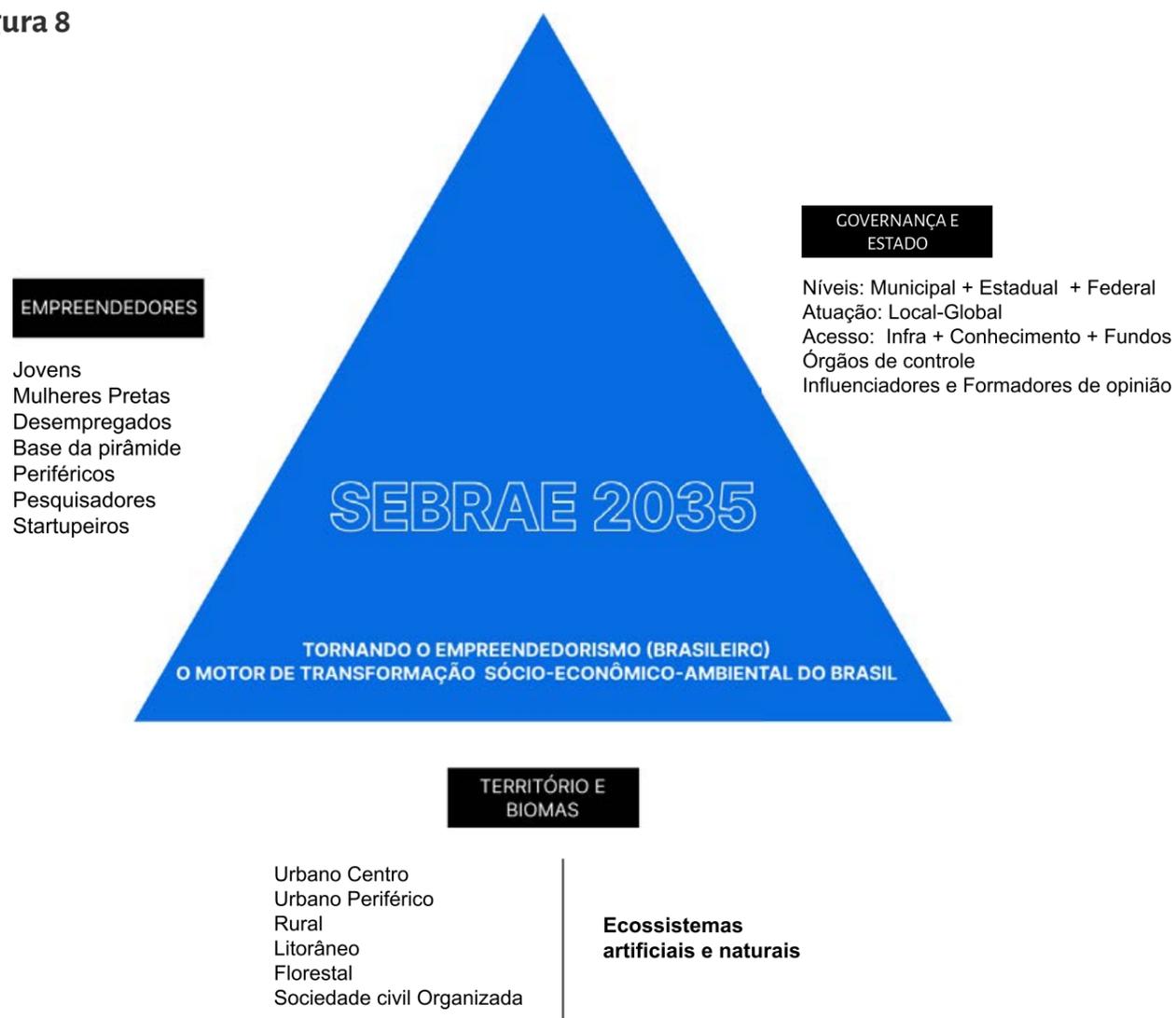


Figura 8



A seguir, será apresentado o resumo das 6 sinopses de futuro, bem como as 3 visões consolidadas a partir da construção destas sinopses.

EIXOS	EMPREENDEDORES	GOVERNANÇA E ESTADO	TERRITÓRIOS E BIOMAS
SINOPSES	1- Empreendedores autênticos e transformadores. 2- Explosão do talento empreendedor.	3- Governança (e Estado) empreende. 4- Brasil destrava gargalos históricos.	5- Atlas das economias portadoras de futuro. 6- Prosperidade local e economias sustentáveis portadoras de futuro.
VISÕES DE FUTURO	#1 EMPREENDEDORES AUTÊNTICOS E TRANSFORMADORES	#2 GOVERNANÇA (E ESTADO) EMPREENDEDORES	#3 PROSPERIDADE LOCAL E ECONOMIAS SUSTENTÁVEIS PORTADORES DE FUTURO

4.2 EIXO: EMPREENDEDORES

4.2.1 Sinopse: Empreendedor autêntico e amplificado

Esta **primeira sinopse** está relacionada aos seguintes **ângulos**:

- Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro.
- Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento.
- Equidade, oportunidade, diversidade na economia.
- Fluência tecnológica.

PRINCIPAIS ELEMENTOS DA SINOPSE:

- Sistema de informações e inteligência de mercado disponíveis para os empreendedores.
- Facilidade para abertura de empresas em qualquer lugar (incentivos, menor burocracia, inteligência de negócios, mais representatividade e mais transparência).
- Negócios são habilitados por plataformas (digitais) e processos descomplicados.
- Políticas inclusivas facilitam a contratação nos mais diversos perfis de gênero, etnia, idade, orientação sexual, vulnerabilidade financeira, etc.
- Rede de apoio para a saúde mental (uma das maiores mazelas de nossos tempos) aumenta a qualidade de vida das pessoas.
- Empreendedorismo não representa mais a precarização do emprego formal “uberização” - A maioria dos empreendedores criam e geram seus negócios por oportunidade, e não por necessidade. A informalidade não é mais uma opção interessante.
- Equidade digital reduz desigualdades.
- Os ecossistemas de inovação estão maduros.
- Serviços públicos são digitalizados e integrados, com regras tributárias claras e de fácil entendimento, além de um regime fiscal atrativo para empreender e simplificação do arcabouço legal.
- Hubs de empreendimentos inovadores estabelecidos, gerando conexões entre setores.
- Infraestrutura logística e de telecomunicações compatível com modelos de atuação mais competitivos.
- Acesso facilitado a capital paciente e de risco privado e público.
- Crédito orientado para negócios que cumprem com requisitos sociais, ambientais e de governança; os chamados “empreendimentos nativos ESG” (Environment, Social, Governance - Governança Ambiental, Social Corporativa).
- Foi criado um banco coletivo nacional de suporte ao microempreendedor, para financiar sua progressão (uma mistura de BNDES e Cooperativas de crédito).

4.2.2 Sinopse: Explosão do talento empreendedor

Esta **segunda sinopse** está relacionada aos seguintes ângulos:

- Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro.
- Equidade, oportunidade, diversidade na economia.
- Fluência tecnológica.

PRINCIPAIS ELEMENTOS DA SINOPSE:

- Novos formatos de aprendizagem, mais experiências adaptativas e práticas - forte orientação ao desenvolvimento de competências, atualização de habilidades, e requalificação profissional (*upskilling e reskilling*), focado no empreendedorismo e competências técnicas e comportamentais/sócioemocionais.
- Modelos de educação: novas tecnologias e protagonismo do aluno e trilhas personalizadas (hiper personalização).
- Conhecimento está na rede - cocriado - não pertence a pessoas ou organizações - acesso ao conhecimento está democratizado.
- Novas políticas públicas para apoiar a formação continuada.
- Empresas recebem incentivos governamentais e oferecem programas, sistemas de bolsas e financiamento.
- Agentes públicos, privados e sociais instalaram centros de qualificação (*upskilling e reskilling*) para a população que está desempregada.
- Programas de incentivo ao empreendedorismo social valorizam microempreendedores individuais e empreendimentos da periferia e de nicho (jovens, mulheres, pretos, indígenas, LGBTQIA+, 50+ etc.).
- Equidade nos processos educativos e de requalificação.
- O empreendedor consegue se adaptar para superar desafios do mercado e encontrar oportunidades, graças ao *upskilling e reskilling* em tecnologias digitais, modelos digitais de negócios e qualificações técnicas ligadas ao conceito STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática).
- Cultura do empreendedorismo consolidada como um possível instrumento de garantia de oportunidades.
- Empretec evoluído para um “shopping-laboratório local e regional” (centro educacional de residências para empreendedores para teste e evolução de seus negócios, além de vivência no ecossistema) onde profissionais do Sebrae avaliam a evolução, em parceria com centros locais.
- Foi criado o Serviço Social ao Empreendedor - Sebrae (Centros de apoio ao bem estar, cuidado e serviços básicos ao micro e pequeno empreendedor).
- Há acesso a bolsas e incentivos para ajudar microempreendedores no início do negócio - empreendedorismo como carreira.

V2 - Esboços iniciais da Visão de Futuro:

#1 EMPREENDEDORES AUTÊNTICOS E TRANSFORMADORES



4.2.3 VISÃO DE FUTURO #1 EMPREENDEDORES AUTÊNTICOS E TRANSFORMADORES

Marcos, um homem com mais de 50 anos, casado, com dois filhos e morador da região norte do país, fazia parte da minoria dos 30% da população que ainda trabalhava com carteira assinada, no regime CLT, apesar de sempre querer ser empreendedor, mesmo na empresa onde trabalhava. Certo dia, fazendo planos com a esposa Letícia sobre as reformas que queria executar em sua casa, sobre viagens e experiências que gostariam de ter em família, e sobre os estudos que gostaria de proporcionar para os filhos, resolveu ampliar as fontes de renda da família e empreender por conta própria. Observando o mercado e planejando de que forma poderia conciliar novas receitas aos seus horários de folga do trabalho, de repente, Marcos teve uma redução de horas, pois a empresa estava passando por uma reforma estrutura e, com isso, ao invés de fazer cortes de pessoas, resolveu automatizar processos e trabalhar com equipe em dedicação de meio período. Marcos ficou abalado, pois ele e sua casa dependiam dessa renda fixa maior para o sustento, bem como dos benefícios de planos de saúde e vale alimentação e férias remuneradas que, além de garantias, lhe traziam mais segurança.

Ele conseguiu negociar alguns direitos da antiga empresa e acessar seu FGTS. Isso lhe rendeu uma quantia considerável de dinheiro. No entanto, esse montante não duraria para alguns meses, visto que tinha a prestação da casa, as escolas dos filhos e as demais despesas de um lar. Sem se abater com as preocupações, resolveu acelerar sua vontade de ter outra renda. Se antes empreender seria um adicional no orçamento da família, agora passaria a ser a renda principal e o trabalho fixo seria apenas uma de suas fontes de renda.

Marcos considerou a opção de trabalhar nos novos modelos de empregos sob demanda por aplicativos, em ajuda em construção civil, em ghost kitchens, em serviço de ajuda a idosos, entre outros, mas optou por trabalhar como motorista, por ser algo que ele conseguia entender nesses novos formatos de trabalho. Era uma maneira rápida de ganhar dinheiro, mas ele sabia que não era uma solução a longo prazo, até porque as novas regulamentações faziam com que o valor retirado tivesse descontos maiores para fazerem parte do serviço aos trabalhadores brasileiros. O mercado passou a ser ainda mais

competitivo e os rendimentos instáveis. Ainda assim, ele começou a dirigir, aproveitando as horas livres para fazer corridas. Isso seria passageiro, pois o seu plano era ter um negócio de sucesso.

Um dia, dirigindo perto do aeroporto de sua cidade, ele recebe uma chamada de uma corrida e a aceita. A cliente estava na área de desembarque do aeroporto e se chamava Karine, uma mulher muito simpática, e eles começaram a conversar. Karine comenta que estava visitando a cidade para participar de um evento de empreendedorismo, onde ela iria palestrar sobre sua história [Plural] e o impulsionamento que o Sebrae deu ao seu empreendimento. Marcos, curioso e interessado sobre o assunto, perguntou sobre o empreendimento de Karine, e contou a ela que estava vivendo esse dilema de não saber que fazer ou por onde começar, e que estava confuso e sem rumo.

Karine contou um pouco sobre sua história: mulher preta da periferia, mãe de duas crianças, vinha de uma região litorânea do Nordeste com muita ancestralidade e cultura. Contou que no começo também passou pelo mesmo dilema, pois trabalhava como CLT, mas um dia viu que empreender seria mais interessante. Ela tinha um talento e gosto por cuidados estéticos desde pequena, principalmente quando se tratava de cabelos, pois sua mãe e avó ficavam horas fazendo e desfazendo as tranças umas nas outras, como um ritual de família. Mas, na visão dela, na época era meramente estético, pois ela não entendia os códigos e significados desse ato. Com isso em mente, ela decidiu abrir um salão de beleza, mas se viu na situação não saber por onde começar, além de ter medo de toda burocracia que parecia existir para abrir um negócio.

Karine precisava de uma ajuda para organizar e realizar seu sonho. Ela contou que foi aí que surgiu um tal de Guilherme do Sebrae que, inclusive, era de sua comunidade [Cliente 360] e conhecia a fundo a cultura afro, além de ter dados (Data Sebrae) e uma IA [DataBiz] para ajudar os empreendedores de novos negócios.

Ele mostrou a possibilidade de criar um salão de beleza com foco na cultura que a Karine dominava. A inteligência artificial mostrava que o território ainda tinha espaço para esse tipo de negócio na região, que foi uma surpresa para Karine, pois antes ela não entendia o papel do Sebrae e achava que ele só atuava para negócios nas grandes cidades. Guilherme inclusive contou a ela que atuava juntos a um novo centro Sebrae construído nas periferias [Cliente

360 + Cidades e Territórios Empreendedores] para ajudar na transformação desses locais, atuando, inclusive, como um suporte na equipe de atendimento a mães pretas empreendedoras, assim como Karine.

Ao se aproximar desse novo centro e de seus inúmeros suportes com treinamento, orientação, consultoria e participação em encontros de negócios [Educação que Transforma], ela percebeu que seu salão de beleza poderia ser muito mais que um salão Afro. Ela decidiu dar um passo a mais e, com o apoio do Sebrae, [Impulso Tecnológico] começou a criar uma nova linha de produtos e cosméticos para cabelos Afro, como o dela e de sua família. Ela ampliou sua atuação para além da estética, passando a buscar aprender e aplicar a história, seus costumes, culturas e significado para cada tipo de cabelo, trança ou penteado. Com isso, agregou mais valor e potência ao seu negócio, além de ajudar seus clientes a se orgulharem do cabelo, do estilo que têm e da cultura que um corte de cabelo carrega consigo. A prosperidade tem sido tanta que o Sebrae a tornou embaixadora [Impulsionar Negócios] para falar de sua transformação e impacto de seu negócio em sua comunidade, ao redor do Brasil e até na França, um país interessado em saber mais sobre seus produtos.

Marcos ficou tão inspirado pelas conversas com Karine que começou a enxergar além das limitações de ser um motorista de aplicativo e começou a visualizar-se um futuro empreendedor. Teve várias conversas com sua esposa, e lembraram que, desde que se conheceram, tinham um sonho em comum que cultivaram por um bom tempo, mas que acabou ficando adormecido: O sonho era abrir uma pousada perto de uma região ribeirinha onde nasceram.

Finalmente, após muita reflexão e encorajamento de Karine, Marcos e Letícia decidiram correr atrás de seus sonhos. Ele se sentia animado com a perspectiva de construir algo do zero com sua esposa e ter controle sobre seu próprio destino. Seu plano era abrir uma pousada simples, aconchegante, com um café da manhã regional e um cardápio com variedades de peixes para receber turistas que costumavam frequentar esta região ribeirinha em busca da ótima oferta de peixes fornecida pela comunidade local, além da tranquilidade e da possibilidade de reconexão com a natureza que a região proporcionava. Antes de darem os primeiros passos, ele lembrou da conversa que teve com a Karine, quando ela disse sobre a ajuda que recebeu do Sebrae sobre formas de potencializar seu negócio, tirando-a de um lugar comum para um lugar de mais valor e propósito.

Ao pesquisar o endereço mais próximo do Sebrae, ficou surpreso com o atendimento 24 horas online realizado por uma Inteligência Artificial [DataBiz]. Esse atendimento era realizado pelo inovador laboratório de suporte ao empreendedorismo oferecido pelo Sebrae, que ajudava com informações relevantes, ideias úteis e orientações para o início de um negócio. Em relação ao local, a IA informou sobre as regras municipais e do estado para legalização de negócios em áreas ribeirinhas, alertando para a responsabilidade que os negócios locais também devem ter no cuidado com o meio ambiente.

Ao final, a IA indicou uma consultora mais próxima para dar andamento ao plano de negócio iniciado com eles. No segundo encontro, dessa vez com a consultora Ângela, o atendimento foi presencial, no laboratório, onde descobriram um novo conceito de ensino empreendedor que capacita pessoas de diferentes faixas etárias a colocarem o seu plano de negócio em teste. Esse programa adota um sistema de educação híbrido, combinando encontros presenciais e online para melhor atender às necessidades dos empreendedores. Além disso, em um aplicativo do Sebrae, Marcos e Letícia começaram a escrever a proposta do empreendimento a ser criado [Educação que Transforma].

Este laboratório emula um ambiente propício para inúmeras experimentações desses novos empreendedores. Através de parcerias com o Sebrae e o SENAC, foi criado um serviço-escola equipado com inúmeros laboratórios de serviços, dentre eles um que simulava o sistema de hotelaria, como uma pousada-escola que oferecia aos participantes a oportunidade de aprender na prática como administrar um negócio desse ramo e reduzir os riscos de quebrarem nos 3 primeiros anos. Motivado pela possibilidade de adquirir conhecimentos, habilidades relevantes e reduzir o risco de retorno de seu único investimento, Marcos decide deixar de trabalhar integralmente como motorista de aplicativo, e passa a dividir seu tempo com o laboratório de serviço, operando um pequeno hotel-escola, para aprender sobre o que é importante para seu futuro empreendimento.

No laboratório e nas oficinas nas quais eles participaram, tiveram a oportunidade de desenvolver e aprimorar ideias que diferenciavam sua pousada das demais na região. Além do aprendizado teórico, eles tiveram acesso a tecnologias e plataformas digitais que aceleraram o crescimento do negócio [Impulso Tecnológico]. Essas ferramentas incluíam soluções de gestão hoteleira, marketing digital e análise de dados, proporcionando uma visão

estratégica e ajudando a impulsionar a competitividade da pousada.

O Sebrae atuou como um facilitador, conectando Marcos e Letícia a instituições financeiras, fundos de investimento e programas de fomento ao empreendedorismo [Conexão Financeira]. Com o auxílio dessas conexões, eles puderam explorar diferentes opções de financiamento, como linhas de crédito especiais para empreendedores e até mesmo programas de incentivos governamentais voltados para o desenvolvimento de negócios sustentáveis e de impacto social. Após entender sobre o programa de crédito e como utilizá-lo de forma responsável e assistida, sentiu um certo alívio sobre como trabalhar com suas reservas de vida de forma mais inteligente.

Agora, com todo o suporte do aprendizado que teve, ele investiu em seu empreendimento. Uma pousada que, além de aconchegante, com bom atendimento e recepção eficiente, oferece experiências de reconexão com a natureza e com a gastronomia local, e um spa natural cuidados do corpo e mente. Marcos e sua esposa estudaram e aprenderam sobre infusão de ervas relaxantes para os hóspedes, e os quartos contam com aromas relaxantes extraídos dessas ervas e raízes.

Como cresceram na região, usam o conhecimento e a cultura local para agregar relacionamento e experiência aos hóspedes [Cidades e Territórios Empreendedores]. Implementaram novas tecnologias que tornaram melhor a experiência da pousada. Implementaram um sistema de reservas online intuitivo e eficiente permitindo que os clientes façam suas reservas de forma prática e rápida. Um aplicativo permite que os hóspedes solicitem serviços adicionais, como massagens terapêuticas ou agendar trilhas e outros serviços que a pousada tem disponível, oferecendo comodidade e personalização. Preocupados com o meio ambiente, implementaram um Sistema de Gestão Ambiental, incluindo sensores de consumo de energia e água, sistemas de iluminação inteligentes e controle automatizado de temperatura nos quartos, bem como um controle da quantidade de lixo gerado. Além disso, contam com Inteligência Artificial generativa para conhecer práticas de outros empreendedores ao redor do mundo, e realidade aumentada que pode ser utilizada para fornecer informações sobre as plantas e animais encontrados na região, enriquecendo a experiência ao ar livre.

Sua pousada conta também com um restaurante que oferece culinária toda feita com ingredientes locais e cardápio 100% regional, tendo o peixe como prato principal. Como foi ensinado para eles no Sebrae, grandes negócios fazem grandes parcerias. Marcos e Letícia têm seus peixes e outros alimentos fornecidos por agricultores e pescadores da comunidade, e fazem parte de um ecossistema que promove trilhas de experiência territorial que só vende produtos de origem local, gerando renda para quem vive e preserva a floresta.

Os primeiros meses foram desafiadores, com altos e baixos típicos do mundo dos negócios. No entanto, Marcos e Letícia perseveraram, aprendendo com os obstáculos e ajustando sua abordagem. Com o tempo, a sua pousada foi ganhando notoriedade e fama, pois oferecia uma experiência única, além de respeitar e cultivar a parceria com sua comunidade, trazendo crescimento econômico e visibilidade para sua região.

Ao olhar para trás, ele se lembrava de Karine com gratidão, reconhecendo sua importância na transformação de sua vida. Afinal, foi ela quem apresentou o Sebrae e o ajudou a descobrir o potencial empreendedor que estava adormecido dentro dele.

E assim, Marcos e Letícia encontraram sua própria felicidade e satisfação, criando um novo capítulo em sua vida. A partir daquele momento, eles seguiram confiantes em seus caminhos como empreendedores, enfrentando desafios com coragem e sempre dispostos a abraçar novas oportunidades.

A decorative graphic consisting of several horizontal, overlapping rectangular bars in shades of gray and white, positioned above the main heading.

4.3 EIXO: GOVERNANÇA E ESTADO

4.3.1 Sinopse: Governança pública empreendedora

Esta **terceira sinopse** está relacionada aos seguintes **ângulos**:

- Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro.
- Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento.
- Fluência tecnológica.

A photograph of a woman with dark, curly hair being styled by another woman in a salon. The woman being styled is wearing a white patterned shirt and a black salon cape. The woman styling her hair is wearing a dark, vertically striped long-sleeved top. The background is a brick wall.

Karine

Empreendedora autêntica
e transformadora

(por Midjourney - AI)

PRINCIPAIS ELEMENTOS DA SINOPSE:

- As instituições atuam de forma colaborativa e coordenada para tornar o empreendedorismo e a inovação uma força de transformação da sociedade.
- Parcerias público-privadas, parcerias público sociais e outros mecanismos inovadores de governança possibilitaram a geração de uma nova infraestrutura cívica.
- Surgem movimentos em comunidades autônomas e auto sustentáveis.
- Novo contrato social - lideranças atuam de forma coordenada e colaborativa por missões.
- Esforços de articulação para que o governo trabalhe com a mentalidade empreendedora, com desenvolvimento de estruturas e ambientes de fomento - ecossistemas de inovação - Policy Labs (Laboratórios de Inovação Pública) - ambientes de prova (sandbox).
- Instalação de “catapultas”, por governos, agências de desenvolvimento e empresas, aceleram a incorporação de tecnologias digitais.
- Governos e cidadãos com dados abertos - aproveitamento por parte dos empreendedores.
- Investimentos em infraestrutura logística e de telecomunicações viabilizam a integração entre negócios e cadeias produtivas.
- Acesso a crédito ampliado por bancos de desenvolvimento.
- Compras públicas impulsionam os pequenos negócios (inovadores) e há incentivos à exportação, em acordos de comércio internacional.

4.3.2 Sinopse: Brasil destrava gargalos históricos

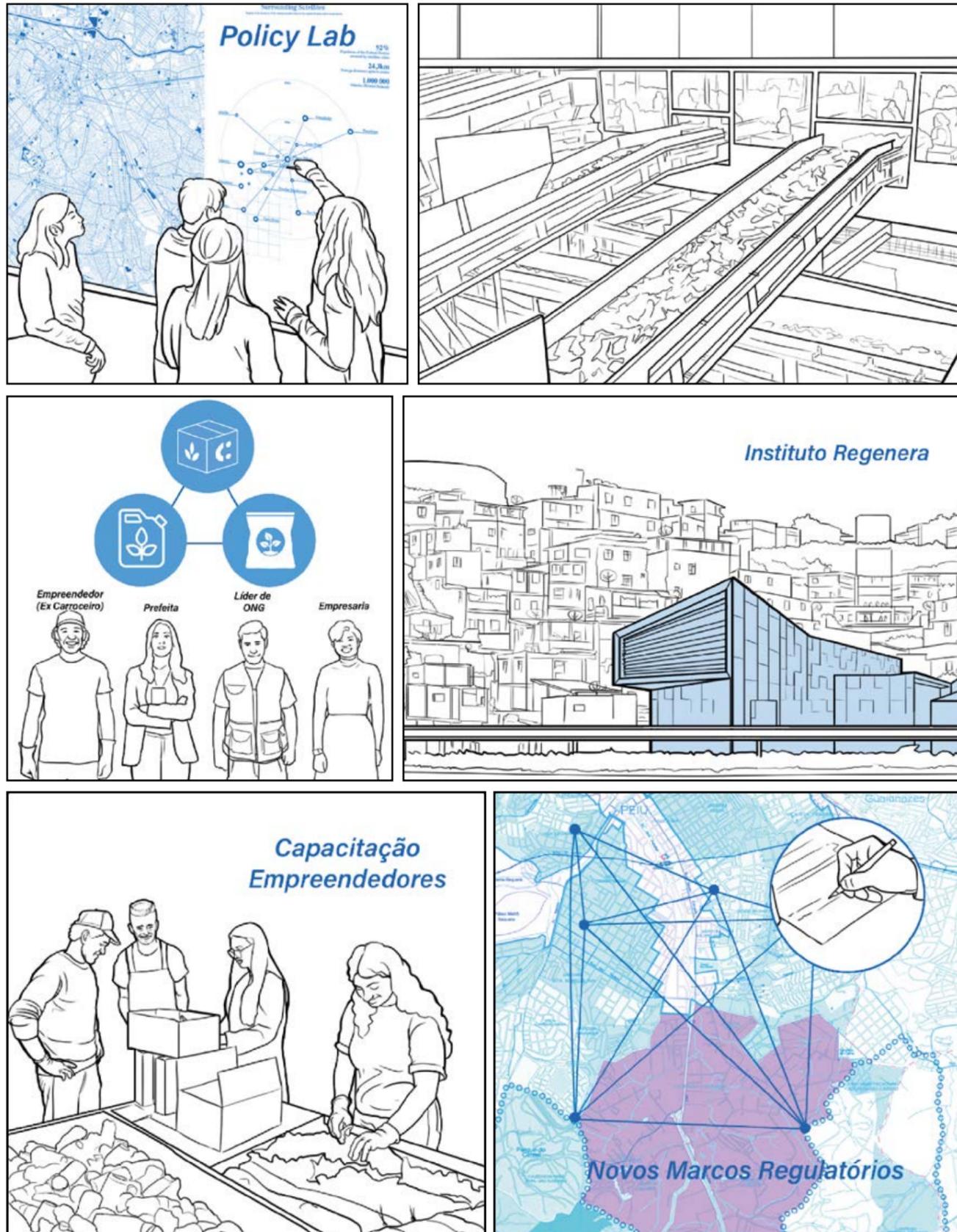
Esta **quarta sinopse** está relacionada aos seguintes **ângulos**:

- Aumento da competitividade e melhoria da produtividade.
- Transição para a economia sustentável.
- Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento.
- Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro.

PRINCIPAIS ELEMENTOS DA SINOPSE:

- Empresas brasileiras estão digitalizadas e dotadas de alta tecnologia - patamares de produtividade e competitividade globais.
- Cadeias produtivas nacionais são competitivas globalmente - entraves críticos foram seriamente atacados:
 - Infraestrutura logística e de telecomunicações.
 - Digitalização massiva - acesso às tecnologias digitais, avanço no nível de produtividade brasileira.
 - Políticas bem estabelecidas de facilitação de acesso a recursos financeiros e tecnológicos para investimentos produtivos.
 - Serviços públicos estão digitalizados - processos desburocratizados, ágeis e descomplicados.
 - Sistema tributário simplificado - mais transparente, simples, menores cargas tributárias, custos de operação menores, empreendimentos mais eficientes e competitivos.
- O Brasil está novamente industrializado - governo criou estímulos a setores estratégicos, criando ecossistemas de negócios e redes de cooperação.
- “Custo Brasil” foi reduzido e as cadeias produtivas brasileiras são competitivas globalmente.
- Foi estabelecido um novo PACTO NACIONAL: Brasil Empreenda 21 - o maior programa nacional para prover as condições ideais para o empreendedorismo no Brasil.

4.3.3 VISÃO DE FUTURO #2 GOVERNANÇA (E ESTADO) EMPREENDEDORES



Os prefeitos (Alvez e Pinotti) e a prefeita (Luzia) de algumas cidades das regiões sul, sudeste e centro-oeste, conscientes do impacto do projeto dos clubes de empreendedores (link com a história #2) - que estavam se espalhando por muitas microrregiões do país, convidou o Sebrae para articularem juntos um projeto entre as 3 regiões para lidar com a economia “invisível” do lixo [Governança Empreendedora]. A princípio um consórcio entre os municípios foi criado para estudar os efeitos em cada região, onde os consultores de inteligência do Sebrae [DataBiz] puderam trabalhar de maneira integrada para realizar um estudo aprofundado sobre reciclagem/regeneração de resíduos em micro-territórios heterogêneos e mobilizar as lideranças regionais sobre a potencial oportunidade e o impacto positivo que residiam nesse contexto.

Esse estudo foi capaz de identificar reais oportunidades da economia circular e seus impactos nos aspectos ambientais, econômicos e sociais. Por meio de análises detalhadas, o Sebrae identificou 3 prefeituras pilotos em regiões diferentes e iniciou um movimento de orquestração, incluindo empresários, universidades locais e organizações sociais. Juntas, às 3 prefeituras, decidiram criar um Policy Lab (Laboratório de Inovação em Políticas e Serviços Públicos) para prototipar, testar e avaliar o impacto de decisões governamentais que pudessem impulsionar o projeto por um tempo de avaliação, em territórios de menor complexidade, mas que permitisse rápida expansão para outras cidades das regiões parceiras [Cidades e Territórios Empreendedores].

Entre as iniciativas projetadas no Policy Lab surgiram os centros de triagem e regeneração de resíduos em produtos de valor agregado, como fertilizantes, ingredientes, biocombustíveis (no caso dos orgânicos), além de reuso, reparo, remanufatura e transformação em produtos como embalagens (no caso dos sólidos), em parceria com empreendedores e empresas. Isto foi viabilizado via editais com empreendedores, parceria público-privada com empresas e público-social com ONGs voltadas para profissionalização de empreendedores que fazem a coleta seletiva. O Sebrae lidera a articulação deste ecossistema com a finalidade de atrair novos empreendedores e investimentos [Conexão Financeira] e aumentar a prosperidade local. Para isso, mobilizou a criação do instituto Regenera, uma organização sem fins lucrativos com governança representada pelas 10 instituições públicas, privadas e sociais envolvidas neste movimento, com a missão impactar positivamente a vida de centenas de milhares de pessoas na microrregião, atrair novos empreendedores e investimentos, e aumentar a prosperidade local, no prazo de 5 anos. Os empreendedores obtiveram acesso a incentivos fiscais dos municípios,

linhas de financiamento ESG subsidiados por bancos de desenvolvimento e destinados para empreendimentos sustentáveis. Houve ainda uma mudança no marco regulatório municipal, estimulando não só a correta destinação do resíduo urbano mas, sobretudo, os empreendimentos de economia circular que até então eram proibidos de instalar centros de reciclagem/regeneração do resíduo dentro do ambiente urbano. Essas medidas foram essenciais para o crescimento e desenvolvimento do lugar.

A triagem e reciclagem/transformação foram empreendidos sempre priorizando a sustentabilidade, utilizando materiais reciclados e tecnologias de eficiência energética durante a construção, processos eficientes de separação e preparação dos materiais recicláveis. Com isso, logo se tornaram um ponto de referência nas cidades. Empresas locais, conscientes da importância da reciclagem, passaram a direcionar seus resíduos para esses centros, fortalecendo a cadeia de reciclagem/regeneração na região. Empreendimentos como esses expandiram suas operações, contrataram mais pessoas, principalmente as com maior vulnerabilidade, e investiram em veículos limpos para o transporte dos resíduos, substituindo as carroças que hoje conhecemos. Essa iniciativa não se limitou apenas aos empreendedores da triagem e reciclagem/transformação, mas também transformou os negócios de logística para coleta dos resíduos no município. Estas parcerias garantiram que os materiais coletados tivessem o destino adequado e fossem transformados em novos produtos, fechando o ciclo sustentável.

Os benefícios dessa iniciativa foram inúmeros para o município. Além da redução das enchentes, houve um aumento significativo da coleta seletiva e da reciclagem de resíduos. Dados estatísticos mostram que, desde a implementação dessa iniciativa e de outros empreendimentos engajados, a taxa de reciclagem da cidade aumentou em mais de 50%. Isso resultou em uma redução significativa do desperdício e da quantidade de lixo destinado a aterros sanitários. Além do impacto ambiental positivo, esta orquestração trouxe benefícios econômicos e sociais para a cidade. A criação de empregos na área da reciclagem proporcionou oportunidades para muitos moradores locais. Empresas que se dedicam à reciclagem também foram estimuladas a se instalar na região, gerando investimentos e impulsionando a economia local.

Um dos beneficiados pelas inúmeras iniciativas [Cliente 360] foi o Ricardo, um egresso que se juntou a este novo ecossistema e passou a ser um empreendedor (iniciante) formal ligado à uma cooperativa, passando a ter acesso ao Serviço de Assistência Social ao empreendedor, criado pelo Sebrae para apoiar no bem-estar e qualidade de vida de quem começa a empreender no país. Em pouco tempo este projeto ganhou evidência. Porém todas as pessoas

envolvidas mantiveram a serenidade, pois sabiam que os grandes resultados sistêmicos ainda estariam por vir, no longo prazo. Após inúmeras mudanças de governo, o projeto mostrou consistência, a ponto de virar um programa de estado e ser destaque no World Economic Forum, por mostrar um caminho concreto sobre como tornar o empreendedorismo um motor econômico sustentável de transformação da realidade social.

Com isso, o Sebrae foi convidado pelo governo federal para criar um novo Encontro Internacional Anual de Governança Empreendedora [Educação que Transforma], com o intuito de promover a troca de conhecimento, além da disseminação de novos projetos governamentais que visavam transformar seus territórios em laboratórios de teste para novas realidades (“utopias-possíveis”). Essas e outras ações (listadas nas histórias #1 e #2) foram o que rendeu ao Brasil uma melhoria em sua imagem mundial e um salto significativo entre os melhores países para se empreender, virando esse polo atrator mundial de negócios sustentáveis.

Ricardo
Empreendedor (egresso) da
economia circular
(por Midjourney - AI)



4.4 EIXO: TERRITÓRIOS E BIOMAS

4.4.1 Sinopse: Economias sustentáveis portadoras de futuro

Esta **quinta sinopse** está relacionada aos seguintes **ângulos**:

- Economias portadoras de futuro.
- Transição para a economia sustentável.
- Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade.
- Aumento da competitividade e melhoria da produtividade.

PRINCIPAIS ELEMENTOS DA SINOPSE:

- Valorização das vocações, capacidades e regionalismos para economias portadoras (potenciais) de futuro.
- Desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e inovação, junto com capacidades históricas - patrimônio artístico cultural do lugar.
- Economias portadoras de futuro valorizam o conhecimento e a experiência, mas também a ancestralidade e originalidade como ativos.

Destaques:

- *Bioeconomia.*
 - *Economia criativa.*
 - *Economia sem “restrições”/ de inclusão.*
 - *Saúde, saudabilidade e bem-estar.*
 - *Economia circular, transição energética e descarbonização (net zero).*
 - *Economia azul.*
 - *Tecnologias digitais e IA.*
 - *Turismo de experiência.*
- Integração com setores já estabelecidos transformam os modelos de atuação, constituindo novos arranjos empresariais.
 - Profissionais oriundos das economias portadoras de futuro são absorvidos por outros setores de formas inovadoras e flexíveis.
 - Setores tradicionais (agronegócio, mineração e alimentos) com novos posicionamentos no mercado - mais inovação e ESG.
 - Gradual substituição de setores econômicos tradicionais maduros ou exauridos.
 - Cresce o consumo consciente.
 - Houve grandes avanços na transição energética.
 - Negócios internacionais mais intensos, aliados a um localismo forte.
 - Conexões entre municípios brasileiros e locais do mundo que valorizam os produtos e serviços produzidos com propósito e práticas ESG.

4.4.2 Sinopse: Prosperidade local e orgulho de pertencer

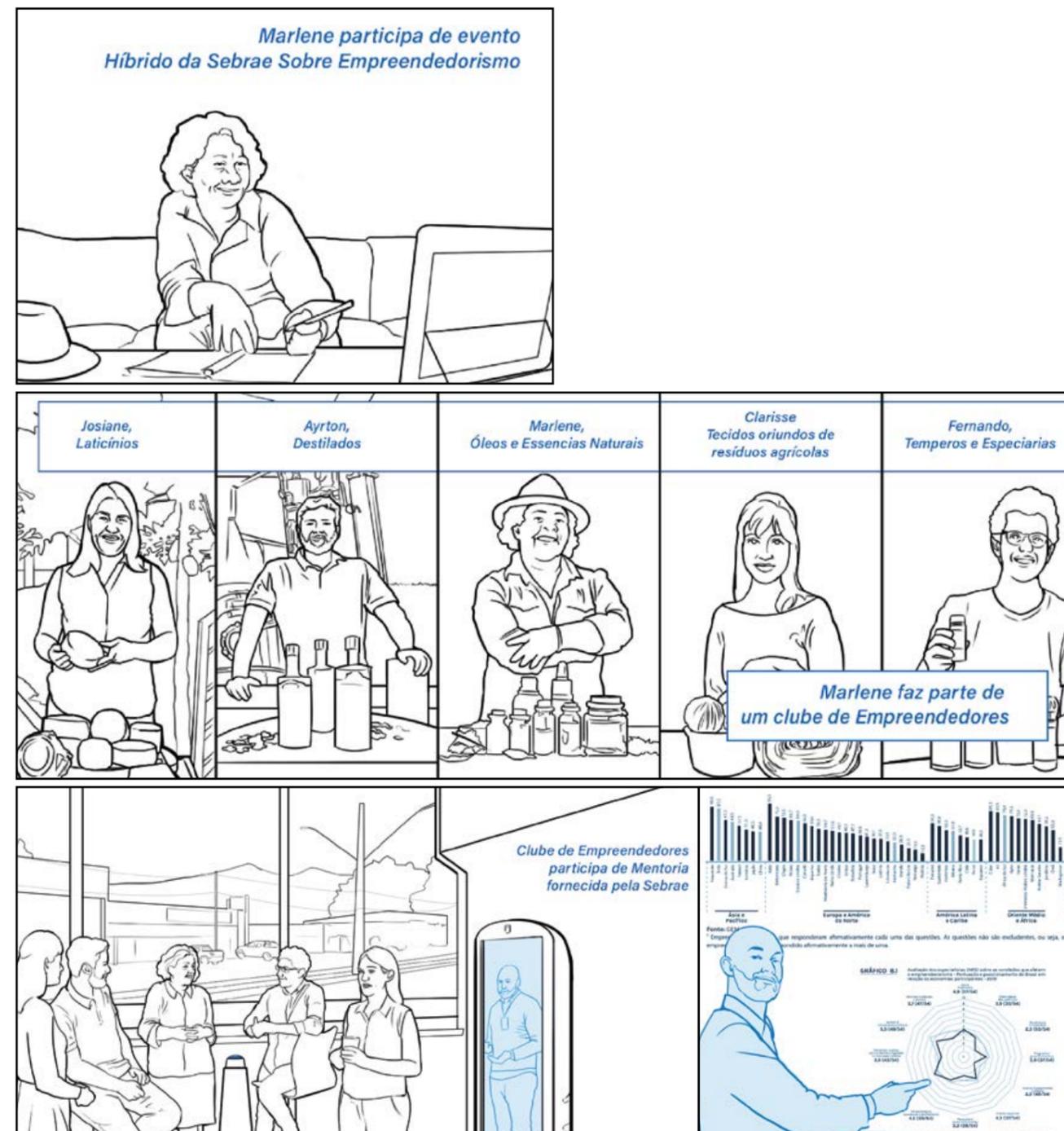
Esta **quarta sinopse** está relacionada aos seguintes ângulos:

- Inovação nos negócios tradicionais.
- Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade.
- Equidade, oportunidade, diversidade na economia.
- Transição para a economia sustentável.

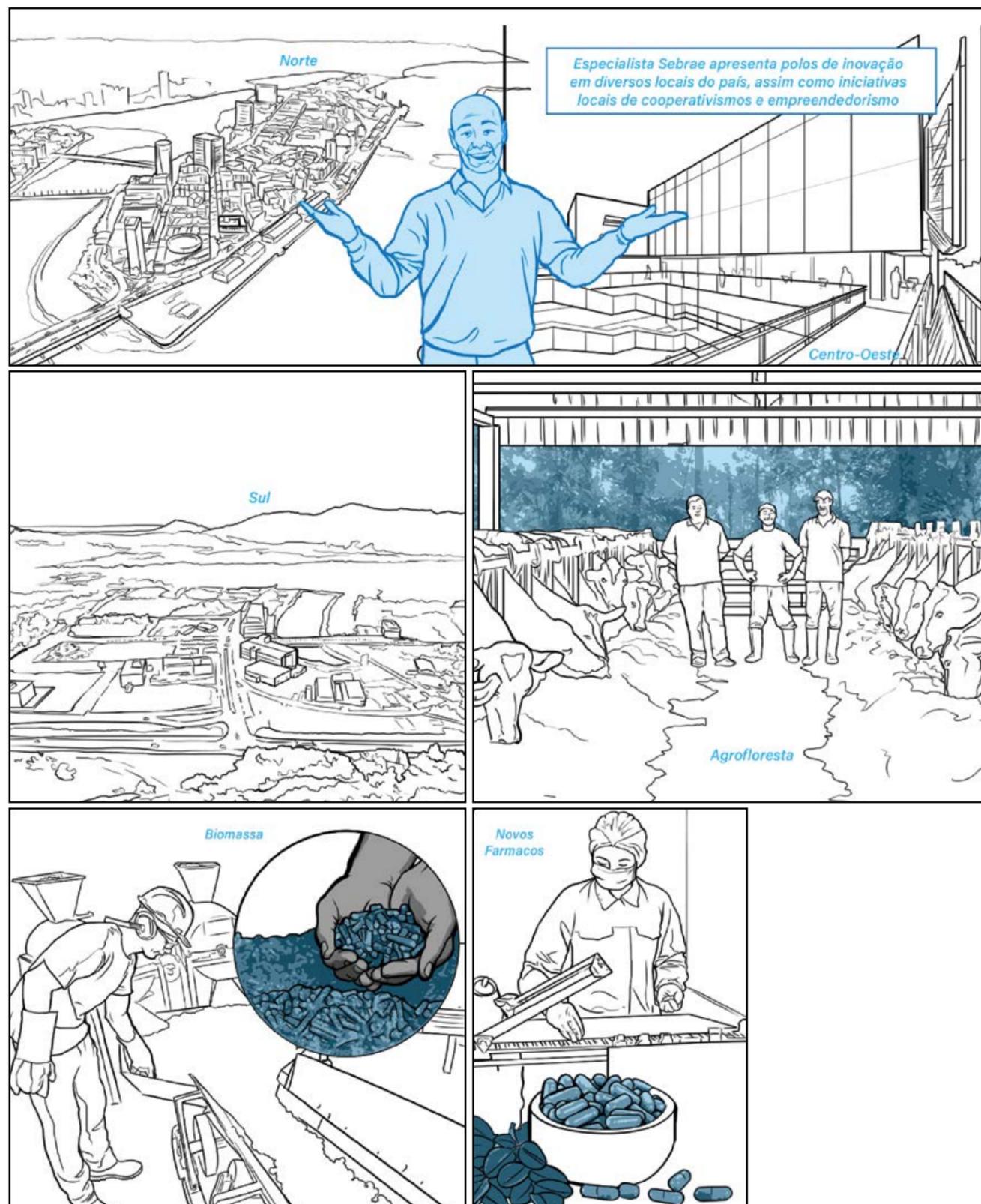
PRINCIPAIS ELEMENTOS DA SINOPSE:

- Valorização da cultura local nos territórios, reconectados com suas origens, raízes e ancestralidade - incorporam tecnologias e inovação. Renascimento das tradições locais e resgate da identidade cultural.
- Empreendedorismo nas microrregiões agrega valor aos produtos, serviços e experiências com propósito e impacto local.
- Aumento do senso de pertencimento e orgulho na região, com formas criativas de explorarem seus ativos tradicionais (hubs com museus, redes de entretenimento, turismo técnico-educacional, cultura e lazer).
- As microrregiões têm alcance global/local, com acesso físico/digital.
- Cadeias logísticas e produtivas integradas localmente se fortalecem, aliadas com a essência local, criando valor para exportações, ampliadas pela aderência às práticas ESG.
- Os locais são atrativos para profissionais nômades digitais e turistas.
- Instâncias públicas, privadas e sociais trabalham juntas para o desenvolvimento de comunidades auto sustentáveis - atores em redes com governança consolidada.
- Há promoção de equidade nas oportunidades de negócio e diversidade nos perfis empreendedores.
- Revitalização do interior brasileiro - vocações territoriais contribuem para eliminar a desigualdade e impulsionar o desenvolvimento do território.

V1 - Esboços Iniciais da Visão de Futuro: #3 PROSPERIDADE LOCAL E ECONOMIAS SUSTENTÁVEIS PORTADORAS DE FUTURO



V1 - Esboços Iniciais da Visão de Futuro:
#3 PROSPERIDADE LOCAL E ECONOMIAS
SUSTENTÁVEIS PORTADORAS DE FUTURO



4.4.3 VISÃO DE FUTURO #3 PROSPERIDADE LOCAL E ECONOMIAS SUSTENTÁVEIS PORTADORAS DE FUTURO

— Prólogo —

O Sebrae há tempos vem realizando eventos Nacionais e locais sobre desenvolvimento territorial, em formato híbrido (digital e físico), em que parte dele acontece em regiões-alvo, focadas em economias portadoras de futuro, capazes de transformação duradoura [Cidades e Territórios Empreendedores e Governança Empreendedora]. O objetivo é reconhecer e potencializar as identidades locais, os novos empreendimentos/empreendedores, sensibilizar as prefeituras, evidenciar as regiões prósperas do país (falando de cada uma e suas particularidades), além de propor articulação entre essas regiões para o desenvolvimento de uma economia local e nacional mais forte.

Este tipo de evento vem tocando cada um de seus espectadores e virando um impulsionador real de mudanças territoriais, geradorando negócios e fortalecendo a comunidade empreendedora, a ponto de ser apelidado nas redes sociais de Clube dos Empreendedores.

Marlene, moradora do campo, passou a ajudar a família, ao escolher ser uma empreendedora agrária, ao invés de uma funcionária de grandes empresas alimentícias da região sertaneja onde vivia. Isso a levou a se aproximar de uma grande comunidade empreendedora do agronegócio e de artesanatos naturais desenvolvidos à margem dessa cultura. Marlene, por ser muito engajada com a comunidade, acabou fazendo muitos amigos e passou a influenciar nas causas relacionadas à melhoria sócioeconômica e ambiental da região, aprendizado que obteve ao viajar para uma pousada da região norte (de Marcos da história #1) que abrigava um “CLUBE DE EMPREENDEDORES LOCAIS” [Educação que Transforma] articulado pelo Sebrae. Os empreendedores se encontravam com frequência para discutirem e tratarem a agenda de transformação e prosperidade territorial por meio de acesso às tecnologias das universidades locais, à inteligência de dados do governo e do Sebrae e ao suporte de membros especialistas e pesquisadores.

Enquanto explicava para sua comunidade sobre o funcionamento do projeto, Marlene compartilhou seu interesse em criar um Clube de Empreendedores Local e aproximar o grupo do Sebrae da região para apoiar a ideia [Plural e Governança Empreendedora]. Ela via nessa oportunidade uma chance de

transformar os negócios de sua microrregião e ajudar a comunidade local a desenvolver melhor os seus empreendimentos. Paulo, um dos amigos do grupo, que estava concluindo seu curso em uma universidade da região decidiu, a partir daquela reunião, apoiar a ideia de Marlene e transformar seu TCC para criar um negócio que a ajudaria a impulsionar tecnologicamente o clube e os empreendimentos de outros participantes. Patrícia uma representante da universidade local, percebendo a oportunidade e necessidade do grupo, decidiu oferecer acesso aos laboratórios e centro de pesquisas da universidade para auxiliar no desenvolvimento tecnológico e criação das atividades econômicas. Por último, um professor especialista, Carlos, que participava de um projeto entre o Sebrae Univesidade [Impulso Tecnológico], criou o link com a instituição e resolveu também se engajar como pesquisador-empresendedor, trabalhando lado a lado com os membros, fornecendo conhecimentos e experiências para aprimorar os métodos de produção e agregar valor aos produtos e serviços de quem ali estava.

Durante o desenvolvimento desta ideia, o Sebrae local estava preparado para ajudar no desenvolvimento do movimento e já passou a articular, em sua rede, uma equipe de especialistas da EMBRAPA, para trazer pessoas especialistas dedicadas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável no setor agrícola e florestal, mostrando as possibilidades de geração de valor por meio da manutenção do bioma local, do ecossistema e do valor de manter a floresta de pé [Cliente 360 + Cidades e Territórios Empreendedores + Impulso Tecnológico].

Esses ciclos de troca permanente entre especialistas, empreendedores e membros da comunidade local permitiram uma troca de conhecimento valiosa sobre técnicas locais e plantio em agrofloresta que reduzia o impacto ambiental através da produção limpa, minimizando perdas e promovendo a harmonia com a natureza. Eles aprenderam sobre a importância da rotação de culturas, do uso eficiente de fertilizantes naturais e do controle biológico de pragas. Com o auxílio desses parceiros, implementaram essas práticas nas próprias plantações e em seus negócios.

À medida que o tempo passava, a “Clube” testemunhava os resultados das mudanças em suas terras, a ponto decidirem criar uma Marca Coletiva Própria (que representava mais o território do que um empreendimento- “Marca de local - *place brand*”) que era utilizada nos produtos e serviços

prestados. As colheitas se tornaram mais sustentáveis e abundantes, e eles perceberam que suas produções estavam mais resistentes às doenças e problemas comuns. Além disso, eles notaram que a fauna local voltava a prosperar, atraída pela biodiversidade proporcionada pelas práticas sustentáveis no bioma e prosperidade local para além do território, chamando a atenção de inúmeros parceiros de turismo e até mesmo da indústria de saúde e bem-estar, que “descobriu” a região em uma reportagem do maior veículo de comunicação do país [Impulsionar Negócios]. Um dos casos que mais despertou atenção foi a formação da comunidade de artesãos locais, composta principalmente por mulheres que enfrentam uma grande vulnerabilidade psicossocial, que não possuem acesso a terras para cultivo e eram dependentes do estado para sobreviver.

O Sebrae [Plural] acompanhava de perto o novo núcleo em formação, que derivou do clube formado por Marlene, tornando-se rapidamente um novo clube focado em artesanato natural. Uma nova rede de apoio passou a fornecer oficinas culturais, produção, marketing e estratégias de vendas e acesso às tecnologias de comunicação digital, podendo promover seus produtos para toda a comunidade local, chegando a exportar para outros países vizinhos [Impulsionar Negócios]. Por meio de encontros regionais promovidos pelo Sebrae para os clubes, os artesãos e os produtores da agrofloresta puderam criar uma nova cadeia de matérias-primas naturais para o artesanato feito na região, fechando um ciclo sustentável apontado como uma referência de economia portadora de futuro para o mundo.

Com o tempo e através de suas conexões com universidades, pesquisadores, grandes empresas e outras startups, o Sebrae [Governança empreendedora] virou um grande articulador de clubes para o ecossistema de negócios, fortalecendo ainda inúmeros micro territórios nacionais. Novos empreendimentos sociais e tecnológicos começaram a surgir no local e tiveram a oportunidade de se conectar com mentores, especialistas e investidores que contribuíram com conhecimentos e recursos para o crescimento de seus negócios.

A articulação ajudou no estreitamento das relações entre os membros dos clubes de empreendedores e seus estados e prefeituras. A troca de informações e inteligência entre as partes conseguiu convencer os governos locais da importância de investir no projeto e apoiá-lo ainda mais, criando “mercados de rua feitos no local” e “feiras culturais para fora da região”, chamando a atenção de cadeias de valor e indústrias de todo o mundo.

Marlene

Clube dos empreendedores
da agro-floresta

(por Midjourney - AI)

Com o apoio da prefeitura e do governo estadual, o ecossistema de negócios continuou a se fortalecer. Foram criadas políticas experimentais de incentivo (*policy lab*) e infraestrutura adequada para estimular o crescimento dos empreendimentos locais, assim como atualizar banda larga e melhoria da infraestrutura viária, facilitando a logística dos produtos. A colaboração entre o setor público e o Sebrae permitiu que a região prosperasse ainda mais, impulsionando o desenvolvimento econômico e a geração de empregos. Essas iniciativas visavam fortalecer as regiões, promovendo o desenvolvimento sustentável e a exportação dos produtos.

A comunidade de Marlene tornou-se referência em empreendedorismo sustentável, recebendo um selo de certificação internacional de produto sustentável e de impacto positivo, servindo de trampolim para a entrada da marca local, dos micro-agricultores, acessar no mercado europeu. Depois disso muitos restaurantes de chefs famosos, nacionais e internacionais, passaram a consumir os produtos de agro-florestas, e os artesanatos locais passaram a ser considerados como grandes obras de design sistêmico de uma região ancestral que sabe valorizar suas raízes e origens.



5.1 MISSÕES

Diante dos desafios sociais, econômicos e ambientais que o mundo enfrenta, é viável observar que soluções de curto prazo e isoladas não são mais suficientes. É por isso que governos, instituições e agências estão adotando a abordagem conhecida como “missões” para lidar com esses desafios e gerar um impacto sistêmico. A abordagem de inovação orientada para missão busca unir esforços, recursos e conhecimentos de diferentes áreas disciplinares, setores e agentes políticos, com o objetivo de trabalhar coletivamente em metas claras, ambiciosas e inspiradoras.

Vale ressaltar que o conceito de missões não é novo. Ele se baseia na política de inovação nacional dos Estados Unidos da década de 1960, exemplificada pela ‘Missão Apollo’ da NASA, que levou o homem à Lua pela primeira vez. Essa missão icônica exigiu inovação em todos os setores da sociedade americana e resultou em projetos duradouros que impactaram o mundo, como os dispositivos tecnológicos que utilizamos atualmente.

A inovação orientada para a missão segue uma estrutura semelhante ao planejamento estratégico tradicional, definindo metas e traçando o caminho para que essas metas sejam alcançadas, porém com uma abordagem para enfrentar grandes desafios nacionais. Assim, ela mobiliza e direciona ações inovadoras e colaborativas entre organizações e setores, visando alcançar metas ousadas e mensuráveis. A abordagem requer pensamento de longo prazo e envolve a implementação de uma variedade de projetos intersetoriais ao longo do tempo.

Embora as missões tradicionais tenham sido conduzidas de maneira hierárquica, a inovação orientada para a missão requer a participação de um amplo conjunto de partes interessadas, incluindo o setor público, o setor privado, consumidores, cidadãos, universidades e empreendedores sociais. Essas partes interessadas devem estar envolvidas na definição e implementação conjunta das missões, visando gerar valor público para a sociedade. As missões devem ser abrangentes, tangíveis e incentivar o desenvolvimento de diversas soluções para alcançar seus objetivos. Isso

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DAS MISSÕES

CONSTRUÇÃO CONCEITUAL

Compatibilização pragmática entre a abrangência do escopo e a identificação de desafios-foco que almejem objetivos definidos e claros, na forma de programas e projetos e que possam ser objeto de gestão e monitoramento, baseado em indicadores quantitativos e qualitativos.

ABRANGÊNCIA

As missões precisam ter poder mobilizador e objetivos claros para a sociedade. Não podem ser demasiadamente abrangentes, sob pena de perderem nitidez, nem demasiadamente específicas, pois se corre o risco de estreitar a relevância.

COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA

Desenvolvimento simultâneo de diferentes capacidades (de regulação, de produção, de capacitação, de operação e de gestão), da oferta de novos serviços privados e públicos e da conquista de certos avanços tecnológicos que, articulados entre si, viabilizem a concretização dos objetivos almejados.

ajudará a atrair o envolvimento dos setores público e privado, engajamento público e investimentos necessários.

Dessa forma, as missões permitem que os formuladores de políticas estabeleçam a direção do crescimento por meio de investimentos estratégicos em vários setores. No entanto, também incentiva que os atores públicos pensem “fora da caixa”, sendo criadores e moldadores de mercado. Inspiradas por desafios, as missões devem ser escolhidas e cumpridas. Os cinco critérios para a escolha de missões são:

1. Ser audaciosa, inspiradora, com ampla relevância social e envolver o público. Missões devem desenvolver soluções que impactarão o cotidiano das pessoas, promovendo uma melhor qualidade de vida.
2. Estabelecer um claro senso de direção, ser mensurável e com prazo definido. Missões bem definidas com cronograma claro e metas específicas permitem investimentos de longo prazo.
3. Ser ambiciosa, mas realista. Os objetivos da missão devem ser definidos de forma ambiciosa, mesmo que exijam riscos, garantindo que pesquisadores, inovadores e empreendedores sejam desafiados a entregar o que de outra forma não seria tentado.
4. Incentivar a inovação interdisciplinar, intersetorial e entre atores. Missões devem ser estruturadas para estimular a atividade entre várias disciplinas científicas, diferentes setores industriais e múltiplos atores. As missões precisam ser escolhidas para enfrentar desafios claros que estimulem o setor privado a investir onde não investiria de outra forma.
5. Envolver múltiplas soluções ascendentes: missões não devem ser alcançadas por um único caminho de desenvolvimento ou uma única tecnologia, e devem estar abertas a serem abordadas por diferentes tipos de soluções e experimentos.

5.2 AS MISSÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SEBRAE

As missões do planejamento estratégico do Sebrae são para o país e têm um objetivo claro: impactar o Brasil em benefício de todos por meio do empreendedorismo ou, melhor ainda, tornar o empreendedorismo uma força de transformação socioeconômica e ambiental. Elas não se limitam exclusivamente ao Sebrae, mas envolvem todos os agentes e setores da sociedade. É uma convocação para que toda a nação participe e se engaje nesses desafios. Essas missões são parte de um compromisso futuro que o Sebrae busca para o país, e a organização está comprometida em torná-las realidade conjuntamente, impulsionando os atores envolvidos e criando o engajamento necessário para que estas missões se concretizem.

As missões foram criadas através de uma abordagem colaborativa, envolvendo representantes de todos os estados e do Sebrae Nacional. A partir da análise consolidada das intervenções realizadas junto a essas pessoas, foram estabelecidas 5 propostas de missões, categorizadas com base no impacto que causam no Sistema, abrangendo empreendedores, governança e Estado, e territórios e biomas, que foram finalmente agrupadas em três grandes missões (A, B, e C). Essa abordagem permite uma perspectiva abrangente e integrada, visando gerar transformações significativas em diferentes aspectos para a prosperidade do país.

Figura 9



5.2.1 MISSÃO A: AMPLIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO TRANSFORMADOR.

Com ênfase nos empreendedores, a **missão A** tem como objetivo:

“Tornar o empreendedorismo protagonista na transformação socioeconômica ambiental, além de ser um catalisador para a realização de sonhos dos brasileiros. As competências empreendedoras serão estimuladas em toda a sociedade e culturalmente valorizadas. Em 2035, a taxa de empresas com mais de 3,5 anos de existência será superior a 40%, aumentando significativamente o sucesso de negócios, respeitados na sua diversidade, caracterizados pela sustentabilidade, acesso à tecnologia, crédito, mercado, inovação e inclusão.”

O Indicador-chave desta missão é a taxa de longevidade dos empreendimentos com mais de 3,5 anos.

Essa taxa é avaliada levando em consideração a sobrevivência das empresas, a renda média dos empreendedores e o aumento percentual na proporção de proprietários de negócios em grupos específicos, como mulheres, negros, moradores de periferias, jovens e pessoas acima de 50 anos.

O QUE REPRESENTA ESTA MISSÃO?

A missão A visa fortalecer e impulsionar o potencial dos empreendedores brasileiros. Ela irá superar as desigualdades históricas que afetam gênero, raça, distribuição de renda, status socioeconômico e idade entre os empreendedores no Brasil. Através desta missão, será oferecido apoio para que os empreendedores desenvolvam novas tecnologias e conquistem novos mercados. O objetivo é promover uma transformação significativa no empreendedorismo brasileiro, criando oportunidades para todos e impulsionando o crescimento econômico sustentável. A jornada do empreendedor será mais justa e próspera.

Esta missão busca uma mudança de perfil do empreendedor e dos empreendimentos, tornando-os mais qualificados e formais, gerando negócios de maior valor agregado graças à digitalização com resultados, mais tecnologia embarcada, mais mulheres/negros/LGBTQIA+ empreendendo, e mais negócios ESG. Mais pessoas são estimuladas a aprender sobre empreender, passando a fazê-lo como uma nova opções de carreira profissional no país.

5.2.2 MISSÃO B: GOVERNANÇA E ESTADO EMPREENDEDOR POR UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS ATRATIVO

Com foco primordial na Governança e no Estado, a **missão B** objetiva que:

“Em 2035, o Brasil estará posicionado entre os 35 (GEM NECI) melhores países para se empreender no mundo, com um ambiente para fazer negócios

O QUE REPRESENTA ESTA MISSÃO?

A missão refere-se ao desejo de colocar o Brasil no cenário internacional para empreender, buscando mudanças significativas no ambiente de negócios, e reduzindo riscos para aumentar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos.

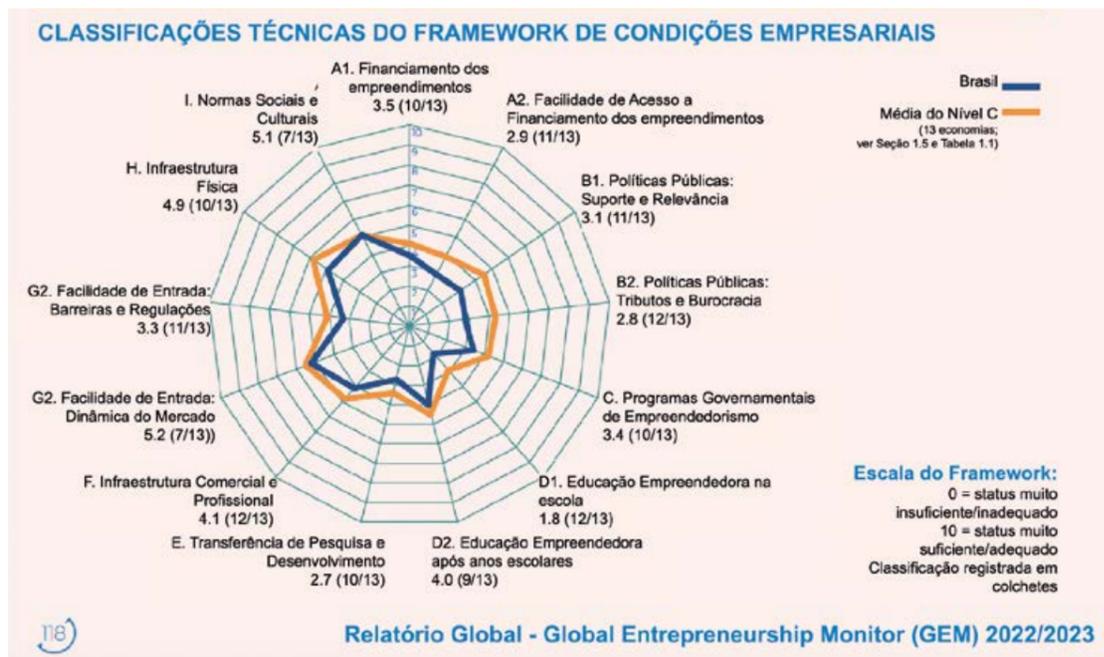
O Estado nos âmbitos federal, estadual e municipal e outros agentes públicos precisam assumir uma postura empreendedora, impulsionando os municípios e microrregiões por meio de políticas e serviços públicos inovadores. Essa abordagem inclui assumir riscos, gerar inovação, adotar uma perspectiva transdepartamental e trans setorial do governo, prototipar e testar soluções por meio de laboratórios de políticas e serviços públicos e ter uma orientação para o impacto positivo. Além disso, é necessário estimular parcerias público-privadas e sociais, o uso de bancos de desenvolvimento e agências de fomento com capital de risco, a transformação digital do governo e a disponibilização de dados abertos. É uma mudança de olhar para o papel dos agentes públicos, assegurando que os mercados funcionem em prol do propósito público, envolvendo os cidadãos e os setores de forma co-criativa para impulsionar o empreendedorismo e o desenvolvimento do país.

Da mesma forma, diferentes agentes públicos, privados e sociais precisam estabelecer uma governança funcional em torno do empreendedorismo, reconhecendo seu potencial como força transformadora do país. Para isso, é necessário estabelecer novos relacionamentos entre esses atores, construindo um novo contrato social que promova a colaboração entre eles.

dinâmico, seguro e simples. As instâncias públicas, privadas e sociais trabalharão em parceria, como agentes transformadores nas suas respectivas esferas, constituindo uma governança integrada e colaborativa.”

O Indicador-chave desta missão é a posição do Brasil no NECI (Índice do Contexto Nacional de Empreendedorismo) da Pesquisa do Monitoramento de Empreendedorismo Global (GEM). No ranking NECI 2022/2023, o Brasil ocupou a penúltima posição (48), empatado com Togo e Irã. Em 2021, o Brasil classificou-se em 47º lugar entre 50 economias.

Figura 10



O NECI Índice Nacional de Contexto Empreendedor é composto de:

- A1. Financiamento Empreendedor: existem fundos suficientes para novas startups.
- A2. Facilidade de Acesso ao Financiamento Empreendedor: e esses fundos são de fácil acesso.
- B1. Política Governamental - Apoio e Relevância: políticas promovem e apoiam startups.
- B2. Política Governamental - Impostos e Burocracia: novos negócios não são sobrecarregados.
- C. Programas Empreendedores Governamentais: programas de suporte de qualidade estão amplamente disponíveis.
- D1. Educação Empreendedora na Escola: as escolas introduzem ideias empreendedoras.

- D2. Educação Empreendedora Pós-Escola: faculdades oferecem cursos sobre como iniciar um negócio.
- E. Transferências de Pesquisa e Desenvolvimento: a pesquisa é facilmente transferida para novos negócios.
- F. Infraestrutura Comercial e Profissional: serviços de qualidade estão disponíveis e acessíveis.
- G1. Facilidade de Entrada - Dinâmica de Mercado: os mercados são livres, abertos e em crescimento.
- G2. Facilidade de Entrada - Encargos e Regulamentações: regulamentações incentivam, não restringem a entrada.
- H. Infraestrutura Física: de boa qualidade, disponível e acessível.
- Normas Sociais e Culturais: incentivam e celebram o empreendedorismo.

5.2.3 MISSÃO C: PROSPERIDADE DOS TERRITÓRIOS E BIOMAS IMPULSIONADA POR ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS

Direcionada aos territórios e biomas, a **missão C** contempla:

“Elevar a prosperidade dos territórios e biomas, impulsionada pelas economias portadoras de futuro em ecossistemas de negócios que valorizam o regionalismo, preservam a biodiversidade e geram valor agregado no território. O Brasil será referência para o mundo no desenvolvimento sustentável, alavancando empreendimentos, tecnologias e conhecimento.

Em 2035, os territórios com ecossistema de negócios trabalhados pelo Sebrae terão seus Índices de Desenvolvimento Sustentável das Cidades 50% acima da média nacional.”

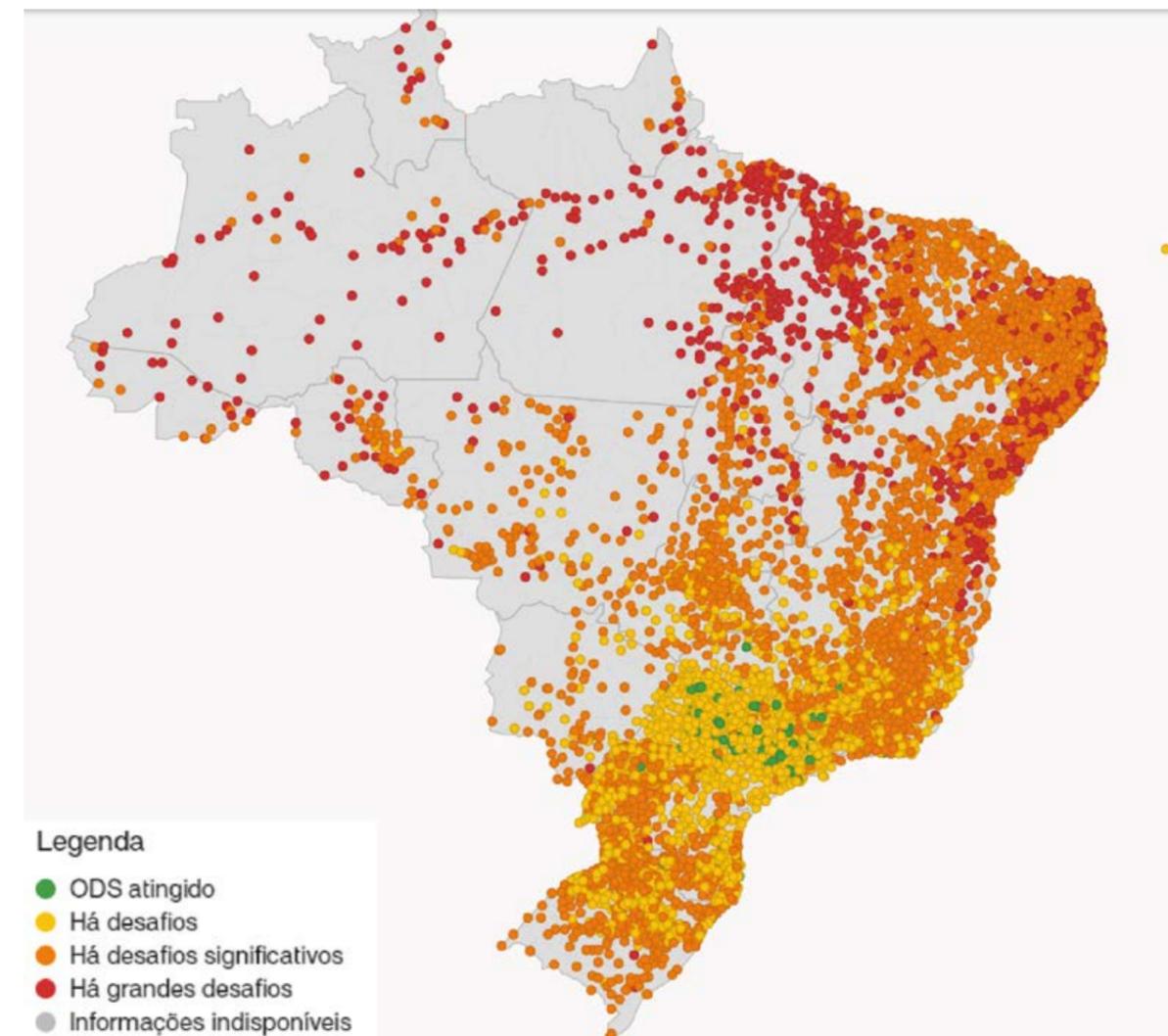
O Indicador desta missão é o Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades - Brasil (IDSC-Brasil). O IDSC-BR é uma iniciativa do Instituto Cidades Sustentáveis, em parceria com o Sustainable Development Solutions Network (SDSN), o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap) e financiamento do Projeto CITInova.

O IDSC-BR fornece uma visão abrangente e integrada das cidades brasileiras em relação a cada um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). É uma ferramenta que visa impulsionar o cumprimento da Agenda 2030 e oferece uma oportunidade para as cidades se alinharem à agenda global de desenvolvimento sustentável mais avançada. Graças a esse Índice, o Brasil se destaca como o único país do mundo a monitorar os desafios e progressos de todas as cidades em relação à Agenda 2030. Esse indicador utiliza várias fontes de dados nacionais, como o Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DATASUS), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A pontuação final das cidades mede o progresso total para a realização de todos os 17 ODS. Uma pontuação 100 indica a realização ótima dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Faz uso de 100 indicadores de fontes públicas e oficiais nacionais.



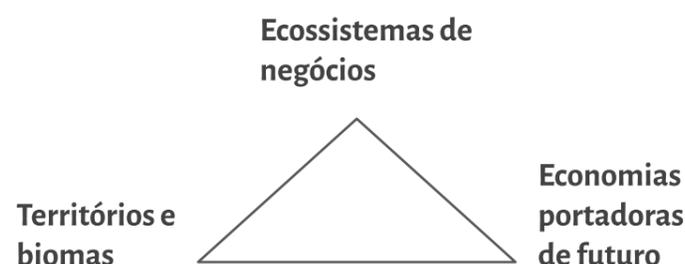
Figura 11



Fonte: (IDSC - BR) Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil
<https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/>

O QUE REPRESENTA ESTA MISSÃO?

A **missão C** se baseia numa estratégia de desenvolvimento ancorada no tripé Territórios e biomas (lugar), Economias portadoras de futuro (vetor de desenvolvimento) e Ecosistemas de negócios (múltiplos agentes em ação coordenada e colaborativa).



Nesse sentido, a missão visa promover um desenvolvimento abrangente, que englobe todos os aspectos, desde os diferentes territórios e biomas até a construção de uma economia sustentável e inovadora. Através dessa abordagem, busca-se impulsionar a adoção de práticas sustentáveis, fomentar a inovação tecnológica e enfrentar os desafios globais que impactam a sociedade.

ATIVANDO ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS:

“Ecosistemas são arranjos de governança que facilitam a coordenação e cooperação entre diversos atores, com o propósito de criar uma proposta de valor inovadora” (David Teece). O ecossistema de negócios sinergiza a interação dos ecossistemas empreendedores e de inovação. Os ecossistemas empreendedores abrangem diversos agentes, como serviços de educação e consultoria, serviços financeiros, instituições de fomento à inovação, agências de promoção comercial, entre outros, que visam impulsionar o desenvolvimento mercadológico, comercial e financeiro dos empreendimentos. Por outro lado, os ecossistemas de inovação congregam instituições de pesquisa aplicada, empresas de base tecnológica, serviços da economia criativa, entre outros, acelerando o alcance da prontidão mercadológica (MRL Market Readiness Level). Ao mesmo tempo, os ecossistemas de inovação focam na pesquisa, desenvolvimento e design para elevar a prontidão tecnológica (TRL Technology Readiness Level) dos empreendimentos. Essa explicação pode ser visualizada nas figuras 12 e 13 a seguir.

Figura 12

	(Eco)ssistema de Inovação	Ecosistemas Empreendedores
Território	Nacional e Regional	Regional e Local
Foco	Projetos de Tecnologia	Pessoas e Negócios
Especialização	Setorial e tecnológica	Transversal
Lideranças	Institutos de Pesquisa, Empresas, Experts	Empreendedores, Empresas, Capital de riscos
Chaves	Ciência + Tech + Inovação	Risco + Investimento + Escalabilidade

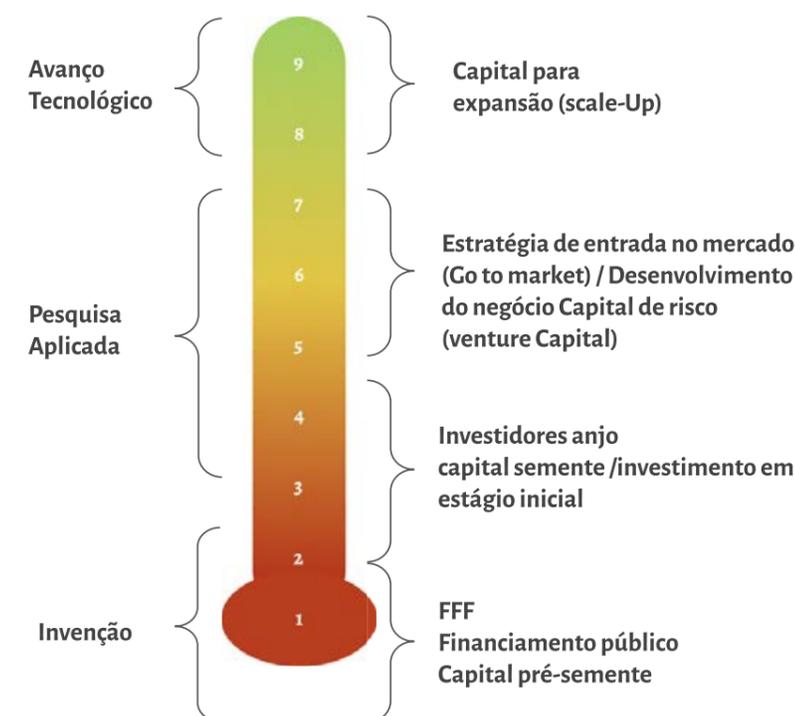
Figura 13

Nível de Prontidão Tecnológica

(Technology Readiness Level (TRL))

Nível de Prontidão de Mercado

(Marketing Readiness Level (MRL))



IMPULSIONANDO ECONOMIAS PORTADORAS DE FUTURO

O conceito de economias portadoras de futuro está relacionado com a criação de sistemas econômicos resilientes e adaptáveis que possam prosperar diante de desafios e incertezas emergentes. Os negócios de economias portadoras de futuro adotam proativamente diversificação da base econômica, práticas sustentáveis com “transição verde”, inovação com pesquisa, desenvolvimento e design, qualificação da força de trabalho, inclusão social, colaboração e parceria com diversos agentes da sociedade, além de práticas ágeis de gestão. As economias portadoras de futuro se antecipam e se adaptam a tendências e disrupções tais como avanços tecnológicos, mudanças no comportamento e preferências do consumidor, preocupações ambientais e mudanças econômicas globais, permanecendo competitivas em um mundo em rápida mudança.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SEBRAE INDICOU UMA LISTA DE POTENCIAIS ECONOMIAS PORTADORAS DE FUTURO A SEREM ESTUDADAS:

Bioeconomia: sistemas biológicos e recursos naturais aliados à utilização de novas tecnologias com o propósito de criar produtos e serviços mais sustentáveis.

Economia criativa: inclui negócios culturais e setores criativos da arte - música, cinema/áudio/visual, design de moda, entre outros.

Economia “sem restrições” / de inclusão : engloba empreendimentos originados nas favelas/vilas e tecnologias sociais.

Agronegócio sustentável de performance: aplicações da tecnologia de precisão/agritechs e técnicas de manejo e produção sustentáveis, biotecnologia no cultivo, entre outras.

Indústria digital: aplicações de tecnologias emergentes para transformação da indústria.

Economia da saúde/saudabilidade e bem-estar: inclui foodtech, healthtech, biotech aplicada à saúde, saúde mental.

Economia circular, transição energética e descarbonização/net zero: inclui negócios de energia limpa, negócios circulares, eficiência energética, entre outros).

Economia azul: empreendimentos que exploram tecnologias que utilizam de forma sustentável os recursos marinhos - energia, alimentos, regeneração de resíduos, turismo.

Tecnologias digitais e IA: aplicação transversal da inteligência artificial em diversos segmentos como mobilidade (inteligente) e finanças (inteligentes).

Turismo de experiência: turismo que favoreça uma experiência sustentável de impacto ao turista.

PROSPERIDADE DOS TERRITÓRIOS E BIOMAS

Visa promover o desenvolvimento socioeconômico equilibrado do local, garantindo que práticas de sustentabilidade nas microrregiões sejam implementadas de forma holística e integrada, visando a criação de comunidades e ecossistemas resilientes e prósperos, envolvendo:

Planejamento e ação coordenada e colaborativa de vários setores: empresas, governos, comunidades locais e organizações da sociedade civil.

Desenvolvimento sustentável: integra princípios como o da viabilidade econômica, equidade social, redução do impacto ambiental e preservação cultural.

Cuidado com o bioma: conservação, restauração e manejo sustentável de regiões ou biomas ecológicos específicos (caracterizados por padrões climáticos, vegetais e animais distintos).

A Missão C deverá transformar o panorama geoeconômico, social e ambiental no longo prazo, fortalecendo o país para as tendências futuras e os desafios que emergirem. Além disso, busca alinhar as agendas do país com as demandas globais, gerando *soft power*, ou seja, contribuindo para a expansão do prestígio internacional do Brasil.

5.3 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - ODS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo à ação global para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e prosperidade. Eles foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e, por comporem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030, foram conectados ao planejamento estratégico do Sistema Sebrae.

5.3.1 CONEXÃO DAS MISSÕES COM OS ODS

A fim de abordar os problemas mais urgentes do mundo, a ONU selecionou 17 objetivos de desenvolvimento sustentável que seriam aplicáveis universalmente. Esses objetivos foram promovidos como metas globais para o desenvolvimento sustentável no período de 2015 a 2030, substituindo os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio anteriores.

O mundo atual enfrenta desafios complexos e sistêmicos que exigem esforços globais, desde as mudanças climáticas até a segurança alimentar. Esses problemas se tornaram questões dominantes nas esferas acadêmica, política e econômica, uma vez que se espalham rapidamente e têm um impacto significativo na sociedade. Por isso, esses 'problemas' são chamados de 'grandes desafios', devido à sua complexidade, envolvendo múltiplos atores e questões políticas e técnicas, o que torna difícil identificar suas causas e soluções.

Uma característica essencial desses desafios urgentes é a necessidade de ideias inovadoras e corajosas para fundamentar as soluções. Nesse contexto, as políticas de inovação orientadas para missões surgiram como uma estrutura e ferramenta política que permite aos atores moldarem a governança e intervirem nesse sistema complexo, buscando respostas para esses problemas. As missões oferecem uma abordagem holística que facilita a coordenação de políticas fragmentadas com direcionamento e engajamento participativo.

potencial das missões para permitir e acelerar a transição em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por meio das missões, busca-se realinhar e racionalizar políticas públicas e investimentos, criando sinergias entre iniciativas públicas, privadas e da sociedade civil, a fim de maximizar os benefícios das políticas de inovação em prol dos ODS de maneira eficaz.

Ao avaliarmos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela ONU, percebe-se uma conexão direta entre estes, com suas respectivas metas, às missões estruturadas no planejamento Estratégico.

O quadro esquemático a seguir ilustra estas conexões.

Figura 14



Além das conexões com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**, foi realizado um trabalho de avaliação para identificar quais das metas de cada **ODS** se conectam efetivamente às **missões** estruturadas.

A seguir, são listadas todas as metas conectadas a cada uma das 3 missões.

MISSÃO A - AMPLIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO TRANSFORMADOR

ODS 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos.

4.4 Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilidades relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo.

ODS8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.

ODS 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles

10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.

MISSÃO B - GOVERNANÇA E ESTADO EMPREENDEDOR POR UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS ATRATIVO

ODS 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.

ODS 9. Construir infra estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

9.b Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, a diversificação industrial e a agregação de valor às commodities.

ODS 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.

ODS 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

11.a Apoiar relações econômicas, sociais e ambientais positivas entre áreas urbanas, periurbanas e rurais, reforçando o planejamento nacional e regional de desenvolvimento.

MISSÃO C - PROSPERIDADE DOS TERRITÓRIOS E BIOMA IMPULSIONADA POR ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS

ODS 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

13.2 Integrar medidas da mudança do clima nas políticas, estratégias e planejamentos nacionais.

ODS 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

15.9 Até 2020, integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade ao planejamento nacional e local, nos processos de desenvolvimento, nas estratégias de redução da pobreza e nos sistemas de contas.

ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

ODS 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

17.14 Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável.

17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

ODS 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos.

4.7 Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável.

ODS 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis.

ODS 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos.

6.5 Até 2030, implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça, conforme apropriado.

6.6 Até 2020, proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos.

ODS 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos.

7.2 Até 2030, aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global.

7.3 Até 2030, dobrar a taxa global de melhoria da eficiência energética.

ODS 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.

8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra.

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.

ODS 9. Construir infra estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

9.b Apoiar o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação nacionais nos países em desenvolvimento, inclusive garantindo um ambiente político propício para, entre outras coisas, a diversificação industrial e a agregação de valor às commodities.

ODS 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

12.2 Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais.

12.5 Até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso.

12.b Desenvolver e implementar ferramentas para monitorar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais.

ODS 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

13.2 Integrar medidas da mudança do clima nas políticas, estratégias e planejamentos nacionais.

ODS 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

14.2 Até 2020, gerir de forma sustentável e proteger os ecossistemas

marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos, inclusive por meio do reforço da sua capacidade de resiliência, e tomar medidas para a sua restauração, a fim de assegurar oceanos saudáveis e produtivos.

14.4 Até 2020, efetivamente regular a coleta, e acabar com a sobrepesca, ilegal, não reportada e não regulamentada e as práticas de pesca destrutivas, e implementar planos de gestão com base científica, para restaurar populações de peixes no menor tempo possível, pelo menos a níveis que possam produzir rendimento máximo sustentável, como determinado por suas características biológicas.

ODS 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

15.9 Até 2020, integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade ao planejamento nacional e local, nos processos de desenvolvimento, nas estratégias de redução da pobreza e nos sistemas de contas

ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis

ODS 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

17.14 Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável.

17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parceria.

6.1 CONCEITO/MÉTODO

6 OBJETIVOS E RESULTADOS - CHAVE DO SEBRAE

Um planejamento estratégico bem executado deve trazer resultados de impacto. No caso do Sebrae, observa-se através das 3 missões que o impacto deve ocorrer na forma de benefícios e transformações no ambiente de negócios, na vida dos empreendedores e nos territórios e biomas.

Sabe-se que as organizações realizam intervenções em diferentes níveis, seguindo uma hierarquia de tipos de contribuições para a mudança desejada. Os níveis de recursos (as estruturas que têm para operar), atividades (como vão operar) e entregas (o que entregam de produtos e serviços) são melhor entendidos como sendo intervenção em capacidades internas. De acordo com a Teoria da Mudança, método que orienta as organizações e suas partes interessadas para o impacto a longo prazo, esses níveis são fundamentais para que possam entregar o que planejaram, mas por si só não são garantidores da mudança.

Para fazer a diferença com o público-alvo (“cliente” do planejamento estratégico), é preciso garantir que o planejamento estabeleça objetivos estratégicos que representem o que querem gerar de valor, ou que benefícios estarão gerando. Em última instância, representa-se que mudanças sistêmicas desejam produzir, que transformações no ambiente de negócios e em seus atores querem que sejam implementadas e que sejam duradouras gerando legado positivo. Esses dois níveis (resultados, impacto) representam o tipo de objetivo estratégico que deve ser construído em um planejamento baseado em missões, visto que, por si só, as missões já representam uma forma de envolver diversos atores para resultados de impacto sistêmico nas soluções de grandes problemas para a sociedade.

Uma vez definidos os objetivos de resultado e de impacto, a organização precisa retroceder na hierarquia e definir as intervenções nos níveis de entregas, atividades e recursos que viabilizarão o resultado final. Essas intervenções podem ser representadas como iniciativas (programas/projetos) que trarão as mudanças necessárias ou como possíveis desdobramentos futuros para os níveis operacionais da organização.

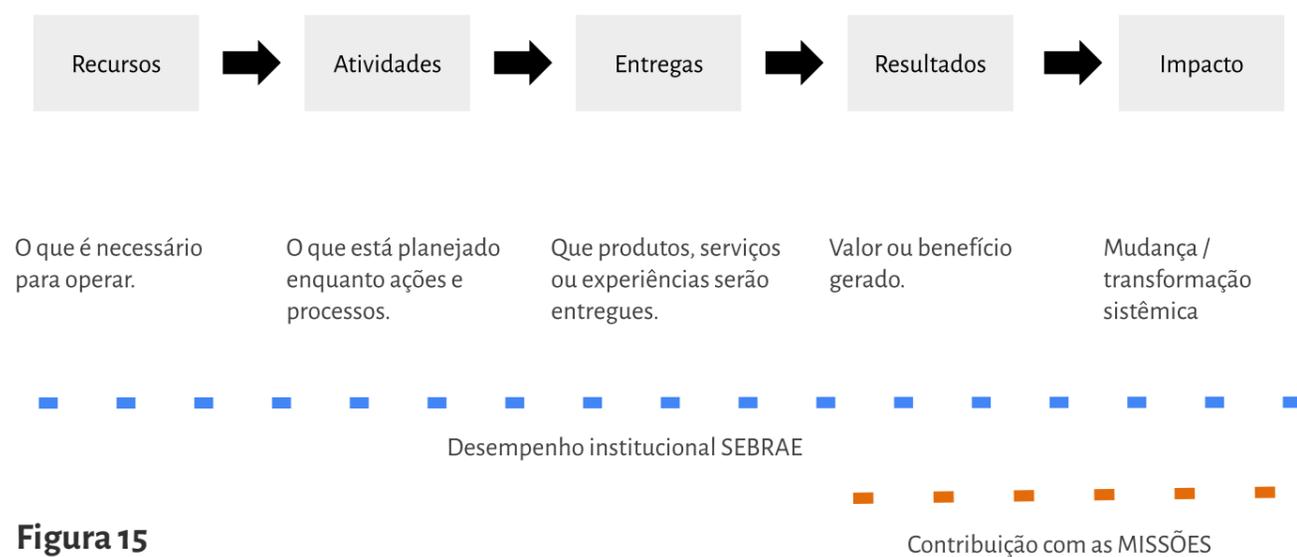


Figura 15

Para a representação dos objetivos estratégicos nesse planejamento, foi escolhida a metodologia de Objetivos e resultados-chave (do inglês OKR - Objective and Key Results). Essa metodologia foi criada pela mega fabricante de chips para computadores Intel na década de 1970 e vem sendo amplamente utilizada, de forma mais recente, pelas empresas que pretendem aplicar métodos ágeis de gestão.

O Sebrae possui uma longa história de planejamentos estratégicos utilizando a metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Essa abordagem está amplamente consolidada nas organizações, com grandes resultados, e ajudou a conduzir o Sebrae para a maturidade em planejamento. Em linha com o planejamento baseado em visões e missões e procurando tornar a gestão mais ágil, optou-se por uma metodologia que promovesse de forma mais clara e direta a comunicação da intenção estratégica. A principal característica que define uma organização ágil é sua capacidade de adaptação às mudanças em seu entorno. Isso significa ter habilidade para perceber as mudanças e possuir mecanismos que promovam a leveza interna para ajustar suas ações ao que precisa ser feito.

Os objetivos representam o que a organização deseja alcançar, e neste planejamento, o foco é nos níveis dos grandes resultados e impactos sistêmicos, sendo os objetivos estratégicos os elementos que devem trazer essa representação. Eles definem, para cada missão, o que o Sebrae deve alcançar em termos de resultados e que impactos deseja gerar para contribuir com a realização da própria missão.

Essas ambições, registradas na forma de objetivos estratégicos, devem iniciar a frase com um verbo que remete à ação, que seja inspirador, possível de ser alcançado dentro do horizonte de tempo do planejamento e que esteja no escopo de atuação do Sebrae.

É importante destacar que, para a realização completa das missões, diversos agentes necessitam atuar em conjunto e cada um deverá possuir seus próprios objetivos.

Uma vez definidos os objetivos estratégicos, a organização precisa saber como acompanhar se está progredindo no sentido de alcançá-los. Para isso, são utilizados os resultados-chave. Esses resultados representam o que a organização deseja medir para acompanhar a evolução no alcance dos objetivos. Cada objetivo estratégico pode ter mais de um resultado-chave, mas é recomendado que não sejam mais do que três ou quatro, para garantir o foco no que é vital medir.

A metodologia defende que a representação dos resultados-chave seja feita na forma de frases, onde seja possível identificar o que se deseja medir, o tipo de avanço almejado (por exemplo: crescimento em algum índice, superação de algum valor de referência, etc.), o valor numérico inicial e o valor desejado a ser alcançado. A metodologia não especifica horizontes de alcance para os resultados-chave, mas recomenda que sejam definidos para períodos de curto e médio prazos, mantendo assim a característica da agilidade e a capacidade de adaptação. Neste planejamento estratégico, foi definido que os valores a serem alcançados devem ser estabelecidos para o horizonte de um ano. Ao final desse período, os objetivos e resultados-chave serão avaliados e novos valores serão definidos para o próximo período.

6.2 OBJETIVOS RELACIONADOS À MISSÃO A

RESUMO:

OBJETIVO DEVE SER

- Qualitativo.
- Aspiracional.
- Representa o que se quer alcançar.
- Deve ser desafiador.

RESULTADOS-CHAVE DEVEM SER

- Quantitativos.
- Mensuráveis.
- A forma de acompanhar o avanço no alcance do objetivo.
- Graduam e ajudam a definir o objetivo.

A seguir, são listados os objetivos e seus respectivos resultados-chave que foram selecionados pelo Sebrae para orientar sua ação e contribuição com o alcance das missões criadas.

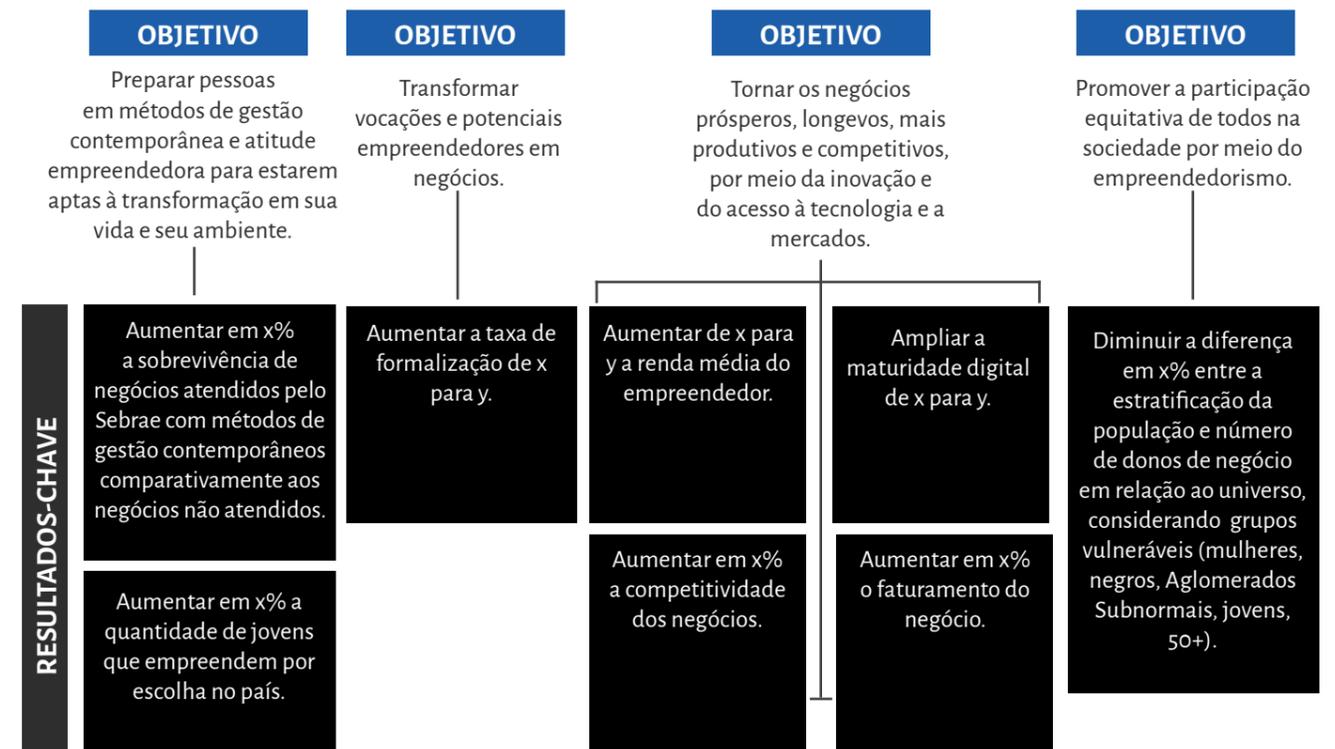


Missão A

Ampliação do empreendedorismo transformador

Tornar o empreendedorismo protagonista na transformação socioeconômica ambiental, além de ser um catalisador para a realização de sonhos dos brasileiros. As competências empreendedoras serão estimuladas em toda a sociedade e culturalmente valorizadas.

Em 2035, a taxa de empresas com mais de 3,5 anos de existência será superior a 40%, aumentando significativamente o sucesso de negócios, respeitados na sua diversidade, caracterizados pela sustentabilidade, acesso à tecnologia, crédito, mercado, inovação e inclusão.



DESCRIÇÕES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Missão A

OBJETIVO	DESCRIÇÃO
Preparar pessoas em métodos de gestão contemporânea e atitude empreendedora para estarem aptas à transformação em sua vida e seu ambiente.	Com o objetivo de elevar qualitativamente o empreendedorismo no Brasil, é imprescindível trabalhar com as pessoas (empreendedoras e potenciais empreendedoras) para que possam acompanhar os métodos de gestão e atitudes empreendedoras mais atualizados no mercado. Essas abordagens devem promover a simplificação de procedimentos, a agilidade na tomada de decisão, a rápida adaptação a mudanças no ambiente, o uso de tecnologias digitais, dados e conhecimento, além da formação de equipes comprometidas e o foco na entrega de valor para o cliente, entre outros aspectos relevantes.
Transformar vocações e potenciais empreendedores em negócios.	Ajudar as pessoas a encontrarem suas vocações, conhecerem suas possibilidades, construir oportunidades e promover meios e ferramentas que permitam transformar esses potenciais em negócios qualificados.
Tornar os negócios prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos , por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados.	Construir mecanismos e estruturas que deem suporte aos empreendedores e potenciais empreendedores, para elevarem a qualificação de seus negócios, possibilitando o acesso a mercados nacionais e internacionais, o uso de tecnologias e conhecimentos avançados, a busca por meios interessantes de financiamento e a escalabilidade de resultados.
Promover a participação equitativa de todos na sociedade por meio do empreendedorismo.	Utilizar políticas e práticas que promovam a equidade e viabilizem oportunidades para todos na sociedade por meio do empreendedorismo.

6.3 OBJETIVOS RELACIONADOS À MISSÃO B



Missão B

Governança e Estado empreendedor por um ambiente de negócios atrativo

Em 2035, o Brasil estará posicionado entre os 35 (GEM NECI) melhores países para se empreender no mundo, com um ambiente para fazer negócios dinâmico, seguro e simples. As instâncias públicas, privadas e sociais trabalharão em parceria como agentes transformadores nas suas respectivas esferas constituindo uma governança integrada e colaborativa.



DESCRIÇÕES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Missão B

OBJETIVO	DESCRIÇÃO
<p>Tornar o empreendedorismo prioridade em políticas de Estado.</p>	<p>Para a criação de um ambiente propício ao empreendedorismo, é necessária a estruturação e o suporte na transformação dos agentes públicos em empreendedores. É preciso criar capacidades (processos, cultura, políticas, governança, mecanismos e estruturas) nas instâncias de governo que viabilizem e promovam o empreendedorismo. Além disso, será necessário desenvolver competências dentro do próprio Sebrae para atuar nesse contexto.</p>
<p>Simplificar, desonerar e agilizar o dia a dia do empreendedor.</p>	<p>Um ambiente que promova o empreendedorismo precisa ser descomplicado para abrir e manter negócios. É viável desenvolver políticas e produtos específicos, com o uso intensivo ou não de tecnologias digitais, que facilitem a gestão dos pequenos negócios e tornem suas atividades mais leves.</p>

6.4 OBJETIVOS RELACIONADOS À MISSÃO C



Missão C

Prosperidade dos territórios e biomas impulsionada por ecossistemas de negócios

Elevar a prosperidade dos territórios e biomas, impulsionada pelas economias portadoras de futuro em ecossistema de negócios que valorizam o regionalismo, preservam a biodiversidade e geram valor agregado no território. O Brasil será referência para o mundo no desenvolvimento sustentável, alavancando empreendimentos, tecnologias e conhecimento. Em 2035, os territórios com ecossistemas empreendedores trabalhados pelo Sebrae terão seus Índices de Desenvolvimento Sustentável das Cidades 50% acima da média nacional.

Indicação preliminar das economias portadoras de futuro:

Bioeconomia, economia criativa, economia “sem restrições” / de inclusão, agronegócio sustentável de performance, indústria digital, economia da saúde/saudabilidade e bem estar, economia circular, transição energética e descarbonização/net zero, economia azul, tecnologias digitais e IA, turismo de experiência.

DESCRIÇÕES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Missão C

OBJETIVO

DESCRIÇÃO

Alavancar as economias portadoras de futuro como impulsionadoras da prosperidade dos territórios e dos biomas.

Prospectar, encontrar, estudar, fomentar, estimular e desenvolver os negócios das economias portadoras de futuro, de acordo com o estudo do potencial dos territórios e biomas. É possível também induzir essas economias onde seu potencial ainda não esteja sendo aproveitado. Além disso, é fundamental respeitar os regionalismos e tradições, que também podem gerar riquezas, combinando-se com as economias portadoras de futuro e promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades. Isso pode ser viabilizado por meio de negócios que derivem da conservação dos biomas.

Ser protagonista na ativação de ecossistemas de negócios em economias portadoras de futuro.

Os ecossistemas de negócios são compostos por diversos atores, como empreendedores, grandes empresas, startups, universidades, instituições de pesquisa, cooperativas, investidores, órgãos governamentais, incubadoras, aceleradoras, mentores e comunidades locais. Para que um ecossistema esteja ativo, é fundamental que um dos atores (Sebrae) assuma o protagonismo em sua construção. Isso implica na articulação entre os demais atores, na criação de canais, mecanismos e estruturas que promovam a troca entre eles, e no estabelecimento de uma governança que garanta sua perenidade e orquestre os diversos papéis e interesses.

OBJETIVO

Alavancar as economias portadoras de futuro como impulsionadoras da prosperidade dos territórios e dos biomas.

Aumentar de X para Y o índice de competitividade dos negócios das economias portadoras de futuro.

% de territórios nos quais o tripé (território / ecossistema / economias portadoras de futuro) está efetivamente instalado no território com a liderança do Sebrae.

OBJETIVO

Ser protagonista na ativação de ecossistemas de negócios em economias portadoras de futuro.

Aumentar de X para Y a quantidade de ecossistemas ativados.

Crescer em x% a taxa de empreendimentos/pequenos negócios/startups das economias portadoras de futuro estabelecidos nos territórios.

RESULTADOS-CHAVE

Ecossistema ativo é quando os atores da rede promovem a troca de informações, a colaboração, o compartilhamento de conhecimentos, a criação de parcerias estratégicas e sinergias entre si, estimulando a geração de novas ideias e soluções inovadoras. Por meio dessa colaboração, é possível explorar novas oportunidades de negócio, acelerar o processo de inovação e ampliar a competitividade das empresas. (Adaptado de Singularity Brazil)

Considerado historicamente uma das maiores autoridades para o gerenciamento de projetos no mundo, o Project Management Institute (PMI) define programas como um grupo de projetos que, de alguma forma, possuem relação entre si, e que são gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle que não ocorreriam se fossem gerenciados individualmente. De acordo com essa definição, fica claro que os programas são intrinsecamente relacionados aos projetos.

Por outro lado, outra grande referência mundial em sua área de atuação, o Business Process Management Common Book of Knowledge (BPM CBoK), define processos organizacionais como um conjunto de atividades interdependentes e estruturadas em cadeia, que têm o objetivo de produzir um serviço ou produto. Uma das principais características é que existe recorrência das atividades, onde as entradas são transformadas em saídas. Portanto, os processos são atividades fundamentais para a manutenção da rotina de uma organização, mas não são os responsáveis por trazer a transformação. Eles geram valor pela habilidade da organização de realizar atividades únicas (não copiáveis), levando à vantagem competitiva.

Os programas do ciclo estratégico que está se encerrando foram criados com o objetivo de adequar e alinhar as atividades entre os Sebrae-UFs. Eles desempenharam com sucesso o papel de uniformizar e expandir as linhas estratégicas em todo o território nacional.

Para o ciclo de planejamento estratégico que se inicia, seguindo as novas construções metodológicas adotadas, os programas devem representar as intervenções que trarão as mudanças necessárias para construir o futuro desejado pelas missões e objetivos estratégicos.

Os programas terão o papel de promover as transformações necessárias, por meio de seus projetos/iniciativas. Eles deverão gerar valor ao construir algo novo ou modificar algo, trazendo novas capacidades e entregando produtos pré-definidos.

7 PROGRAMAS E INICIATIVAS

Para a reformulação dos programas, os participantes dos workshops estratégicos tiveram acesso a um conjunto de iniciativas provenientes de uma pesquisa de boas práticas realizadas no Brasil e no mundo, incluindo o próprio Sistema Sebrae. Esse conjunto de referências propostas para o workshop totalizou 60 iniciativas. Durante o processo, os participantes mapearam quais destas iniciativas seriam importantes para a realização de cada missão específica, além de formularem novas iniciativas que não estavam inicialmente listadas. Posteriormente, essas iniciativas foram agrupadas e incorporadas aos programas que serão detalhados a seguir. As iniciativas originalmente propostas como referência estão detalhadas no Anexo 1 deste documento.

PROGRAMAS NACIONAIS

1. CLIENTE 360
2. CIDADES E TERRITÓRIOS EMPREENDEDORES
3. GOVERNANÇA EMPREENDEDORA
4. IMPULSO TECNOLÓGICO
5. IMPULSIONAR NEGÓCIOS
6. EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA
7. CONEXÃO FINANCEIRA
8. DATABIZ
9. HUMANIZAR
10. PLURAL
11. SABER EM AÇÃO
12. CONECTA TECH
13. CONEXÕES CORPORATIVAS
14. MOVE + VENDAS

PROGRAMA **PLURAL**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Promover o empreendedorismo como mecanismo de transformação social ao ampliar os negócios liderados por pessoas de grupos sub-representados na sociedade, promovendo igualdade de oportunidade, diversidade e inclusão, por meio de relacionamento acolhedor, inclusivo e plural.

TEMAS INDUTORES

1. Adequação do portfólio de soluções do Sebrae (Ex.: competências socioemocionais, como contratar pessoas de grupos diversos, promover a inclusão, diversidade e equidade).
2. Implementar inclusão e diversidade em programas e projetos já existentes no Sebrae (Ex.: conexões corporativas, agentes, startups, atendimento a comunidades ou grupos periféricos).
3. Atualização dos canais de atendimento do Sebrae (agências, portal, App,) para torná-los 100% inclusivos, acolhedores e plurais aos clientes.
4. Promoção de negócios de impacto social.
5. Liderar e provocar debates nacionais, com base em pesquisas e estudos relacionados ao empreendedorismo de grupos subrepresentados.
6. Induzir e apoiar a criação de políticas públicas que promovam a maior representatividade de negócios liderados por grupos minorizados.
7. Promover letramento em diversidade e inclusão para lideranças e colaboradores do Sebrae.
8. Sebrae acessível a todos.

7.2 PROGRAMAS NACIONAIS DO SEBRAE

PROGRAMA **SABER EM AÇÃO**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Ampliar, desenvolver e atualizar as competências e habilidades dos colaboradores do Sebrae, alinhadas à estratégia de atuação do Sistema Sebrae, definida até 2035 e pautada nas tendências, inovações e saberes. Busca conectar e produzir saberes congruentes ao contexto da educação corporativa do Sistema Sebrae, implementando estratégias de desenvolvimento de pessoas e equipes, focadas em produzir conhecimentos associados às novas tecnologias e tendências da educação corporativa em geral. Dessa forma, proporciona a melhoria contínua da promoção do conhecimento e a ampliação das ações educacionais no desenvolvimento teórico-prático nos temas afetos à instituição.

TEMAS INDUTORES

1. Programas Acadêmicos
2. Sebrae de Plurais
3. Semana do Futuro
4. Liderar e Viver ESG
5. Desenvolvimento de habilidade por meio de trilhas no LXP – Learning Experience Platform

PROGRAMA **CONECTA TECH**

OBJETIVO DO PROGRAMA

O programa tem como objetivo ampliar a capacidade do Sebrae de utilizar e oferecer soluções digitais com tecnologias de TI de maneira efetiva, segura, performática, econômica e transparente para promover o sucesso do empreendedor Brasileiro.

TEMAS INDUTORES

1. Governança e Gestão de TIC.
2. Sistemas e softwares.
3. Infraestrutura e nuvem.
4. Segurança e Privacidade.

PROGRAMA **HUMANIZAR**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Promover a cultura organizacional, estimulando o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para cumprimento da estratégia do Sistema Sebrae.

TEMAS INDUTORES

1. Cultura Organizacional: Incorporar na cultura organizacional valores alinhados à estratégia do Sistema Sebrae.
2. Diversidade, Inclusão e Pertencimento: Estimular o pertencimento, o engajamento e a satisfação das pessoas colaboradores, por meio de ações afirmativas, para sustentar a execução da estratégia.
3. Competências: Promover o desenvolvimento de competências (comportamento, habilidade e atitudes) que valorizam a cultura organizacional e assegurem a execução da estratégia. Assegurar a prontidão e a aptidão das pessoas com foco em resultados.

PROGRAMA **DATABIZ**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Potencializar a atuação dos empreendedores no mercado a partir da disponibilização e uso de dados de mercados, consumo, clientes; indução ao uso de tecnologias digitais e sociais; e pelo fortalecimento de competências e cultura analítica dos empreendedores e do Sebrae.

TEMAS INDUTORES

1. Mais negócios tomando decisões com base em dados
2. Sebrae tomando mais decisões com base em dados
3. Mais conhecimento sobre o cliente do meu cliente com base em dados
4. Mais inteligência sobre os pequenos negócios disponível para sociedade

PROGRAMA **IMPULSO TECNOLÓGICO**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Promover a criação e o desenvolvimento de negócios inovadores, democratizar a inovação, aumentar a competitividade e alavancar capacidades tecnológicas dos Pequenos Negócios, por meio da modernização, transformação digital, sustentabilidade social e ambiental, apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias, ativação dos ecossistemas de inovação e sensibilização do governo quanto ente indutor da inovação no país, priorizando as economias portadoras de futuro alinhadas à vocação dos territórios e biomas.

TEMAS INDUTORES

1. Acesso à inovação e à propriedade intelectual
2. Negócios inovadores
3. Ecossistemas de inovação
4. Economias portadoras de futuro

PROGRAMA **EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Tornar a Educação Empreendedora acessível a todos como pilar na formação cidadã, por meio do desenvolvimento de competências que favoreçam a construção de projetos de vida, formando protagonistas da transformação da sua realidade e do seu ambiente.

TEMAS INDUTORES

1. Articulação e Relacionamento
2. Abordagem Territorial
3. Atendimento

PROGRAMA **IMPULSIONAR NEGÓCIOS**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Elevar o nível de competitividade dos Pequenos Negócios, por meio de jornadas estruturadas que promovam ganhos de produtividade, ampliação de mercados, melhoria de gestão e aumento da competitividade estrutural e sistêmica, considerando as especificidades dos setores, cadeias e vocações territoriais.

TEMAS INDUTORES

1. Competitividade, produtividade e digitalização
2. Mercados
3. Conexões corporativas
4. Agenda ESG e transição energética
5. Economias portadoras de futuro

PROGRAMA **CLIENTE 360**

OBJETIVO DO PROGRAMA

Estabelecer uma relação personalizada com os clientes, fornecendo soluções em uma jornada voltada para a resolução de desafios, promovendo um vínculo e gerando valor para ambas as partes. Busca oferecer um atendimento transformador em gestão de negócios, de forma individualizada e customizada, atendendo às necessidades específicas dos empreendedores, aprimorando e sincronizando o atendimento especializado e as soluções oferecidas pelo Sebrae em diferentes territórios, integrando, qualificando e expandindo com o atendimento digital, com foco em um relacionamento orientado para a geração de valor aos clientes.

TEMAS INDUTORES

1. Personalização em massa trabalhada por meio de soluções, tecnologias e inteligência aplicada aos canais de relacionamento Sebrae.
2. Parcerias estratégicas para promoção da escalada e capilarização dos serviços de apoio aos empreendedores nos territórios.
3. Atuação integrada, por meio da sinergia entre pessoas, processos e tecnologia, que promova uma experiência de relacionamento relevante, inteligente e descomplicada.
4. Ter uma visão 360 do cliente, que dê sustentação a um relacionamento recorrente e consistente.

CIDADES E TERRITÓRIOS EMPREENDEDORES

OBJETIVO DO PROGRAMA

Identificar e organizar os ativos e as demandas locais, articulando e mobilizando lideranças em prol de uma governança ativa e coesa nos Territórios e nos Municípios, implementando estratégias de desenvolvimento focadas nas suas vocações e potencialidades, estimulando assim, a melhoria contínua do Ambiente de Negócios e a ampliação da participação dos Pequenos Negócios nas economias portadoras de futuro.

TEMAS INDUTORES

1. Territórios Empreendedores: a estratégia dos Territórios Empreendedores se concentra em compartilhar conhecimento sobre o território, em mobilizar, integrar e preparar instituições e lideranças locais do setor público, da iniciativa privada e do terceiro setor para a criação, formulação e implantação prática de iniciativas para a promoção do desenvolvimento econômico regional sustentável, com ênfase nos pequenos negócios.
2. Cidade Empreendedora: é uma estratégia com foco no município que se propõe a atuar em até 10 eixos que contemplam todas as temáticas que impactam o desenvolvimento econômico local, trabalhando um conjunto de ferramentas e soluções que são oferecidas, negociadas e adaptadas à necessidade de cada município, constituindo-se numa importante ferramenta de incentivo ao empreendedorismo e desenvolvimento local, por meio da melhoria do ambiente de negócios.

GOVERNANÇA EMPREENDEDORA

OBJETIVO DO PROGRAMA

Induzir o Estado para que seja agente empreendedor, estabelecendo uma governança com ação coordenada e colaborativa de longo prazo entre instituições públicas, privadas e sociais. Nesse papel, o Estado atuará como agente catalisador de medidas de melhoria do ambiente de negócios para a dinamização e desenvolvimento da economia local.

TEMAS INDUTORES

1. Ambiente de Negócios
2. Inclusão Produtiva
3. Governo Digital
4. Inteligência Territorial
5. Desjudicialização de Conflitos
6. Qualificação dos serviços públicos

PROGRAMA CONEXÃO FINANCEIRA

OBJETIVO DO PROGRAMA

Criar, desenvolver e articular, com instituições nacionais e internacionais, a ampliação do acesso a recursos e serviços financeiros, de forma a contribuir para o empreendedorismo no Brasil.

TEMAS INDUTORES

1. Acesso a Recursos Financeiros: articular para a diversificação e o desenvolvimento de novos mecanismos de financiamento das economias portadoras de futuros (setores tradicionais e inovadores), tais como: criar linhas de crédito específicas para setores, segmentos e atividades, estímulo às cooperativas de crédito, dentre outros.
2. Garantias: conceder garantias de crédito para os pequenos negócios por meio do FAMPE, FAMPE INOVACRED e demais fundos garantidores que possuam aporte do SEBRAE.
3. Educação e Orientação Financeira: promover o Crédito Orientado e Assistido, por meio de uma jornada de pré-crédito e pós-crédito orientado, atendimentos digitais e presenciais, em diversos temas e soluções.
4. Fomento ao Capital de Risco para Inovação: preparar economias portadoras de futuros para o acesso ao mercado de investimentos, tais como, atração de capital semente de family offices e venture capital, financiamento público e privado para inovação, capital para scale up, conexões com investidores e outros agentes do mercado de capitais, dentre outros. Os projetos do Capital Empreendedor, em função de sua particularidade, deverão seguir metodologia específica e ser estruturados conforme modelo compartilhado no Leme.

PROGRAMA CONEXÕES CORPORATIVAS

OBJETIVO DO PROGRAMA

Promover a inserção competitiva e a melhoria do desempenho dos pequenos negócios de forma sustentável nas cadeias de valor de médias e grandes empresas, por meio de relacionamentos cooperativos e mutuamente atraentes.

TEMAS INDUTORES

1. Encadeamento Produtivo: Foca na inserção competitiva, aumento do desempenho e na diferenciação dos pequenos negócios na cadeia de valor de grandes empresas;
2. Inovação Aberta: Identifica demandas tecnológicas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços de pequenos negócios inovadores para grandes empresas;
3. Conexão Digital: Busca incentivar, que em escala, os pequenos negócios da cadeia de valor da grande empresa, tenha acesso a serviços e conteúdos digitais para melhorar sua maturidade de gestão;
4. Modelagem: Modalidade mais flexível do portfólio, podendo ser focada para o acesso à tecnologia, crédito assistido, tendo ênfase no aumento da performance e competitividade dos pequenos negócios;
5. Encadear: Fórum de governança para compartilhamento de boas práticas, cases, discussão de grandes temas que impactam as cadeias de valor.

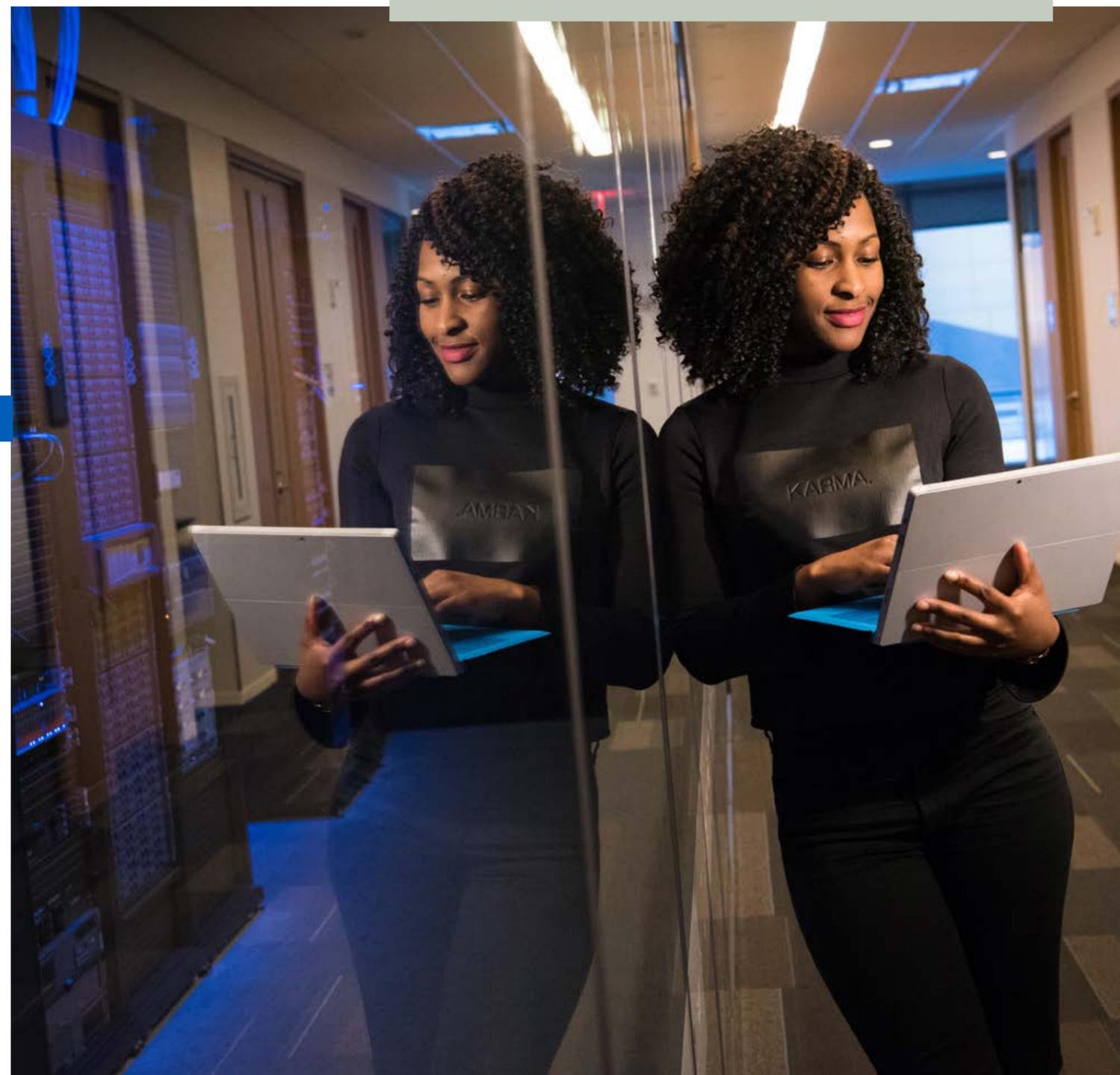
PROGRAMA MOVE + VENDAS

OBJETIVO DO PROGRAMA

Promover a ampliação de mercados dos pequenos negócios, de forma sustentável, por meio da identificação de oportunidades, preparação de empresas e aproximações de canais de vendas e compradores no Brasil e no mundo.

TEMAS INDUTORES

1. Mercado nacional: A atuação do Sebrae para aumentar as vendas dá principalmente com o olhar no B2B (business to business), isto é, o mercado onde são estabelecidas relações de trocas comerciais entre empresas. Também poderão ser realizadas ações para os mercados B2C e B2G. As ações voltadas à expansão comercial das empresas no mercado nacional poderá adotar diferentes estratégias como adesão a redes de negócios e franquias.
2. Mercado digital: tem como objetivo melhorar a presença digital de pequenos negócios, possibilitando ampliação de mercado.
3. Mercado internacional: A estratégia de Internacionalização de Pequenos Negócios tem o objetivo de fomentar a cultura exportadora no Brasil e alavancar a quantidade de pequenos negócios participando do mercado internacional, seja por meio da exportação, da importação, de investimento ou parcerias internacionais





MISSÃO A

Ampliação do empreendedorismo transformador

Tornar o empreendedorismo protagonista na transformação socioeconômica ambiental, além de ser um catalisador para a realização de sonhos dos brasileiros. As competências empreendedoras serão estimuladas em toda a sociedade e culturalmente valorizadas.

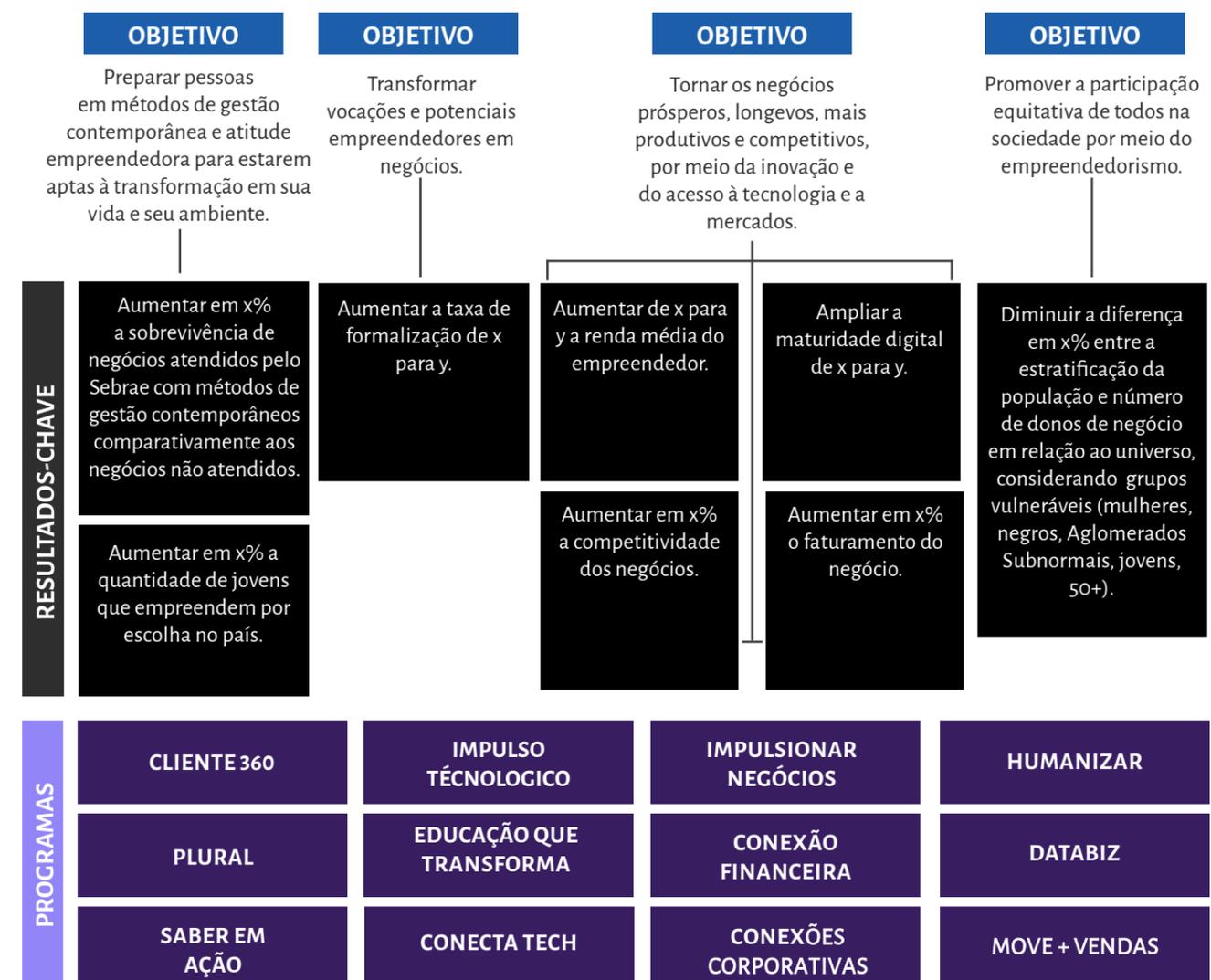
Em 2035, a taxa de empresas com mais de 3,5 anos de existência será superior a 40%, aumentando significativamente o sucesso de negócios, respeitados na sua diversidade, caracterizados pela sustentabilidade, acesso à tecnologia, crédito, mercado, inovação e inclusão.

7.3 RESUMO DOS PROGRAMAS POR OBJETIVO E MISSÕES

Para a reformulação dos programas, foi disponibilizado aos participantes dos workshops estratégicos um conjunto de iniciativas provenientes de uma pesquisa de boas práticas realizada no Brasil e no mundo, incluindo o próprio Sistema Sebrae. Foram identificadas 60 referências, organizadas em 6 blocos, de acordo com suas temáticas.

Em seguida, os participantes mapearam quais iniciativas seriam importantes para a realização de cada missão e, posteriormente, essas iniciativas foram agrupadas nos programas mencionados acima.

A seguir estão as descrições de cada uma das iniciativas listadas:

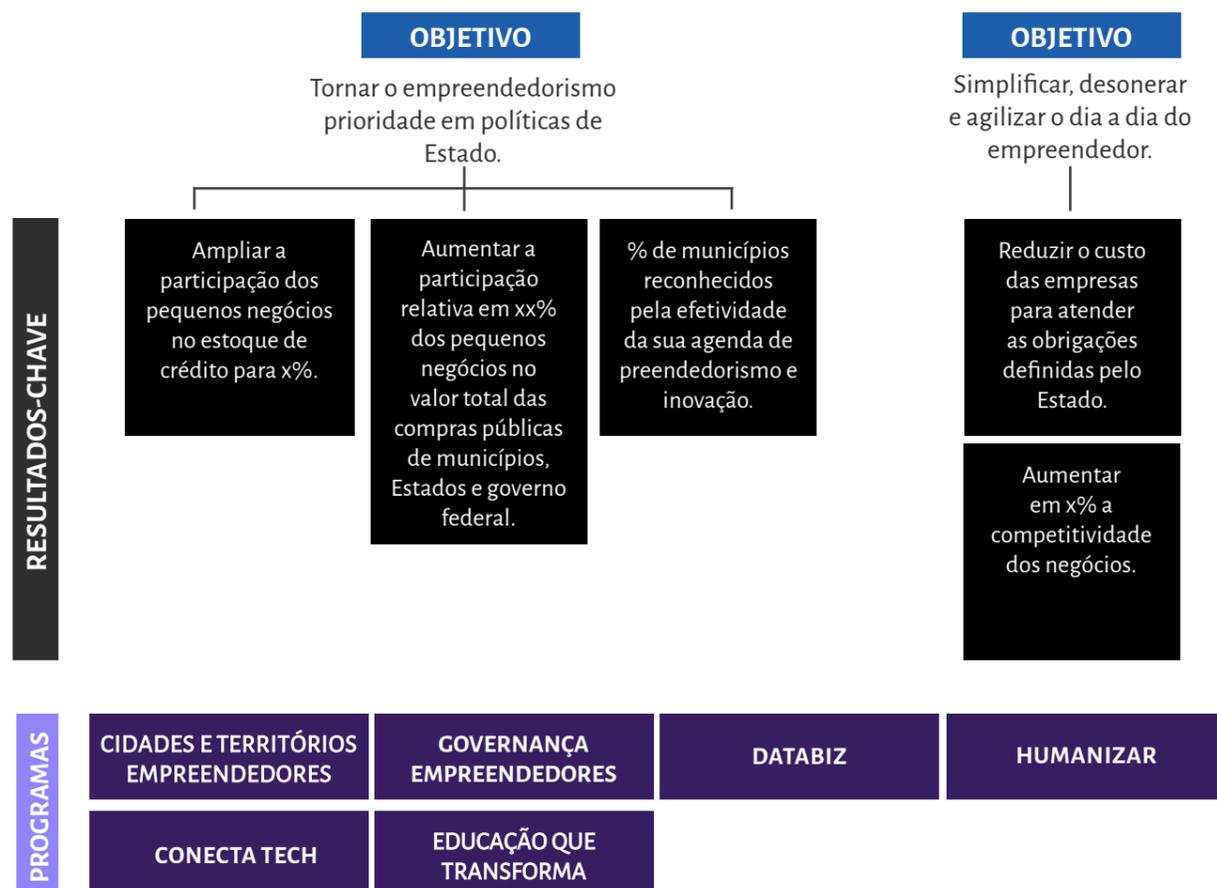




MISSÃO B

Governança e Estado empreendedor por um ambiente de negócios atrativo

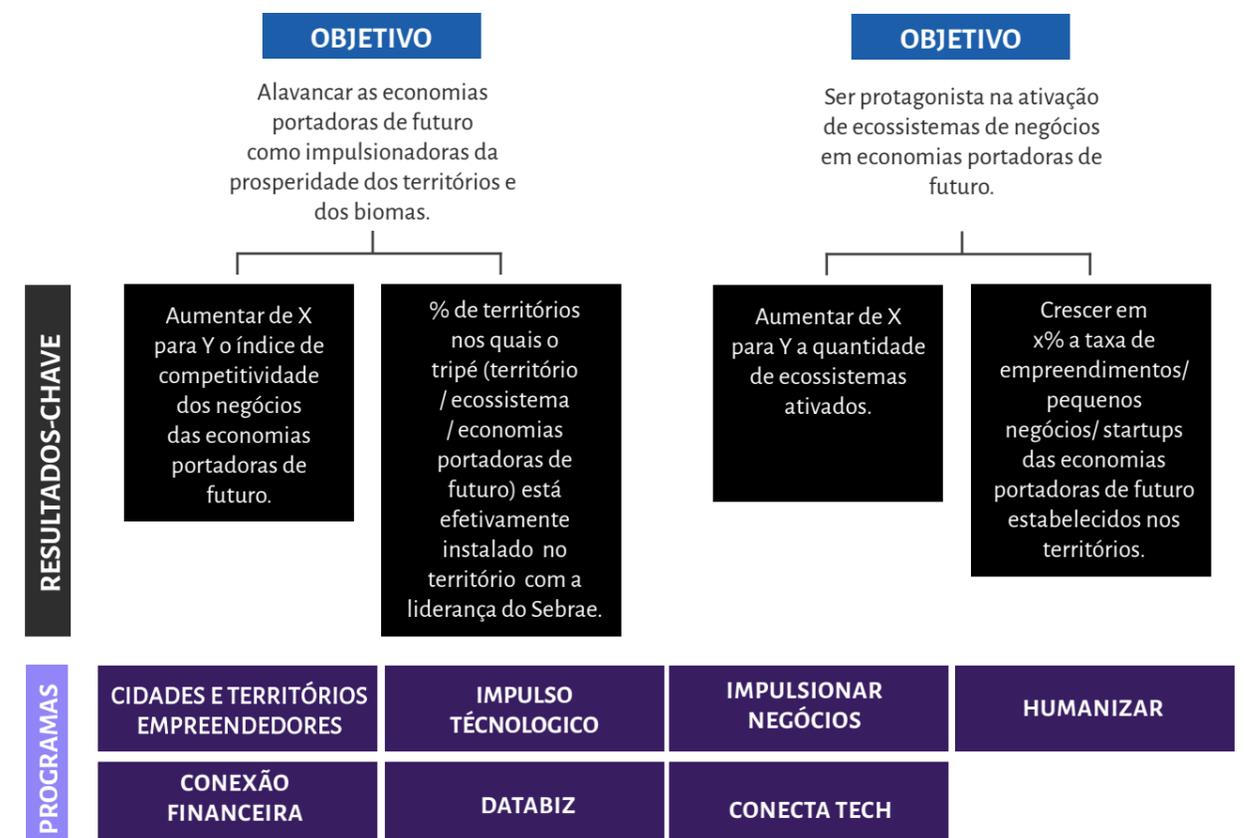
Em 2035, o Brasil estará posicionado entre os 35 (GEM NECI) melhores países para se empreender no mundo, com um ambiente para fazer negócios dinâmico, seguro e simples. As instâncias públicas, privadas e sociais trabalharão em parceria como agentes transformadores nas suas respectivas esferas constituindo uma governança integrada e colaborativa.



MISSÃO C

Prosperidade dos territórios e biomas impulsionada por ecossistemas de negócios

Elevar a prosperidade dos territórios e biomas, impulsionada pelas economias portadoras de futuro em ecossistemas de negócios que valorizam o regionalismo, preservam a biodiversidade e geram valor agregado no território. O Brasil será referência para o mundo no desenvolvimento sustentável, alavancando empreendimentos, tecnologias e conhecimento. Em 2035, os territórios com ecossistemas empreendedores trabalhados pelo Sebrae terão seus Índices de Desenvolvimento Sustentável das Cidades 50% acima da média nacional.



8 ENQUADRAMENTO SÍNTESE DO PLANEJAMENTO

ÂNGULOS

Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro

Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade

Economias portadoras de futuro

Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro

Equidade, oportunidade, diversidade na economia

Aumento da competitividade e melhoria da produtividade

Transição para a economia sustentável (inclui enfrentamento das mudanças climáticas)

Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento

Fluência tecnológica

Inovação nos negócios tradicionais

EMPREENDEDOR

Visão de futuro

ODS 4, 8, 10

MISSÃO A

Ampliação do empreendedorismo transformador

Tornar o empreendedorismo protagonista na transformação socioeconômica ambiental, além de ser um catalisador para a realização de sonhos dos brasileiros. As competências empreendedoras serão estimuladas em toda a sociedade e culturalmente valorizadas. Em 2035, a taxa de empresas com mais de 3,5 anos de existência será superior a 40%, aumentando significativamente o sucesso de negócios, respeitados na sua diversidade, caracterizados pela sustentabilidade, acesso à tecnologia, crédito, mercado, inovação e inclusão.

GOVERNANÇA E ESTADO

Visão de futuro

ODS 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17

MISSÃO B

Governança e Estado empreendedor por um ambiente de negócios atrativo

Em 2035, o Brasil estará posicionado entre os 35 (GEM NECI) melhores países para se empreender no mundo, com um ambiente para fazer negócios dinâmico, seguro e simples. As instâncias públicas, privadas e sociais trabalharão em parceria como agentes transformadores nas suas respectivas esferas constituindo uma governança integrada e colaborativa.

TERRITÓRIOS E BIOMAS

Visão de futuro

ODS 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 17

MISSÃO C

Prosperidade dos territórios e biomas impulsionada por ecossistemas de negócios

Elevar a prosperidade dos territórios e biomas, impulsionada pelas economias portadoras de futuro em ecossistemas de negócios que valorizam o regionalismo, preservam a biodiversidade e geram valor agregado no território. O Brasil será referência para o mundo no desenvolvimento sustentável, alavancando empreendimentos, tecnologias e conhecimento. Em 2035, os territórios com ecossistemas empreendedores trabalhados pelo Sebrae terão seus Índices de Desenvolvimento Sustentável das Cidades 50% acima da média nacional.

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



INSTITUIÇÕES PARCEIRAS

OBJETIVOS SEBRAE

Preparar pessoas por meio de formação empreendedora e métodos de gestão contemporânea para estarem aptas à transformação em sua vida e seu ambiente

Transformar vocações e potenciais empreendedores em negócios

Tornar os negócios, prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados

Promover a participação equitativa de todos na sociedade por meio do empreendedorismo

RESULTADO CHAVE SEBRAE

Aumentar em x% a sobrevivência de negócios atendidos pelo Sebrae com métodos de gestão vanguardista (buscar equivalência) comparativamente aos negócios não atendidos	Aumentar a taxa de formalização de x para y	Ampliar a maturidade digital* de x para y	Aumentar de x para a renda média do empreendedor	Diminuir a diferença em x% entre a estratificação da população e número de donos de negócio em relação ao universo, considerando mulheres, negros, Aglomerados Subnormais, jovens, 50+
	Aumentar em x% a quantidade de jovens* que empreendem por escolha no país.	Aumentar em x% a competitividade dos negócios	Aumentar em x% o faturamento dos negócios	

PROGRAMAS E INICIATIVAS	CLIENTE 360	IMPULSO TÉCNICO	IMPULSIONAR NEGÓCIOS	HUMANIZAR
	PLURAL	EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA	CONEXÃO FINANCEIRA	DATABIZ
	SABER EM AÇÃO	CONECTA TECH	CONEXÕES CORPORATIVAS	MOVE + VENDAS

○ INICIATIVAS / OUTROS AGENTES ● INICIATIVAS SEBRAE

OBJETIVOS SEBRAE

Tornar o empreendedorismo prioridade em políticas de Estado

Simplificar, desonerar e agilizar o dia a dia do empreendedor

RESULTADO CHAVE SEBRAE

Ampliar a participação dos pequenos negócios no estoque de crédito para x%	Aumentar a participação relativa em xx% dos pequenos negócios no valor total das compras públicas de municípios, estados e governo federal	% de municípios reconhecidos pela efetividade da sua agenda de empreendedorismo e inovação	Reduzir o custo das empresas para atender as obrigações definidas pelo estado	Aumentar em x% a competitividade dos negócios
----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

PROGRAMAS E INICIATIVAS	CIDADES E TERRITÓRIOS EMPREENDEDORES	GOVERNANÇA EMPREENDEDORES	DATABIZ	HUMANIZAR
	CONECTA TECH	EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA		

○ INICIATIVAS / OUTROS AGENTES ● INICIATIVAS SEBRAE

OBJETIVOS SEBRAE

Alavancar as economias portadoras de futuro como impulsionadoras da prosperidade dos territórios e dos biomas

Ser protagonista na ativação de ecossistemas de negócios em economias portadoras de futuro

RESULTADO CHAVE SEBRAE

% de territórios nos quais o tripé (território / ecossistema / economias portadoras de futuro) está efetivamente instalado no território com a liderança do Sebrae	Aumentar de X para Y o índice de competitividade dos negócios das economias portadoras de futuro	Aumentar de X para Y a quantidade de ecossistemas ativados.	Crescer em x% a taxa de empreendimentos/ pequenos negócios/startup das economias portadoras de futuro estabelecidos nos territórios
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PROGRAMAS E INICIATIVAS	CIDADES E TERRITÓRIOS EMPREENDEDORES	IMPULSO TÉCNICO	IMPULSIONAR NEGÓCIOS	HUMANIZAR
	CONEXÃO FINANCEIRA	DATABIZ	CONECTA TECH	

○ INICIATIVAS / OUTROS AGENTES ● INICIATIVAS SEBRAE



EMPREENDEDOR



ODS 4, 8, 10

MISSÃO A

Ampliação do empreendedorismo transformador

Tornar o empreendedorismo protagonista na transformação socioeconômica ambiental, além de ser um catalisador para a realização de sonhos dos brasileiros. As competências empreendedoras serão estimuladas em toda a sociedade e culturalmente valorizadas.

Em 2035, a taxa de empresas com mais de 3,5 anos de existência será superior a 40%, aumentando significativamente o sucesso de negócios, respeitados na sua diversidade, caracterizados pela sustentabilidade, acesso à tecnologia, crédito, mercado, inovação e inclusão.

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



OBJETIVOS SEBRAE				
Preparar pessoas em métodos de gestão contemporânea e atitude empreendedora para estarem aptas à transformação em sua vida e seu ambiente.	Transformar vocações e potenciais empreendedores em negócios.	Tornar os negócios prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados.	Promover a participação equitativa de todos na sociedade por meio do empreendedorismo.	
RESULTADOS-CHAVE SEBRAE				
Aumentar em x% a sobrevivência de negócios atendidos pelo Sebrae com métodos de gestão contemporâneos comparativamente aos negócios não atendidos.	Aumentar a taxa de formalização de x para y.	Aumentar de x para y a renda média do empreendedor.	Ampliar a maturidade digital de x para y.	Diminuir a diferença em x% entre a estratificação da população e número de donos de negócio em relação ao universo, considerando grupos vulneráveis (mulheres, negros, Aglomerados Subnormais, jovens, 50+).
Aumentar em x% a quantidade de jovens que empreendem por escolha no país.		Aumentar em x% a competitividade dos negócios.	Aumentar em x% o faturamento do negócio.	
PROGRAMAS E INICIATIVAS	CLIENTE 360	IMPULSO TECNOLÓGICO	IMPULSIONAR NEGÓCIOS	HUMANIZAR
	PLURAL	EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA	CONEXÃO FINANCEIRA	DATABIZ
	SABER EM AÇÃO	CONECTA TECH	CONEXÕES CORPORATIVAS	MOVE + VENDAS

○ INICIATIVAS / OUTROS AGENTES ● INICIATIVAS SEBRAE



GOVERNANÇA E ESTADO



ODS 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17

MISSÃO B

Governança e Estado empreendedor por um ambiente de negócios atrativo

Em 2035, o Brasil estará posicionado entre os 35 (GEM NECI) melhores países para se empreender no mundo, com um ambiente para fazer negócios dinâmico, seguro e simples. As instâncias públicas, privadas e sociais trabalharão em parceria como agentes transformadores nas suas respectivas esferas constituindo uma governança integrada e colaborativa.

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



OBJETIVOS SEBRAE				
Tornar o empreendedorismo prioridade em políticas de Estado.		Simplificar, desonerar e agilizar o dia a dia do empreendedor.		
RESULTADOS-CHAVE SEBRAE				
Ampliar a participação dos pequenos negócios no estoque de crédito para x%.	relativa em xx% dos pequenos negócios no valor total das compras públicas de municípios, Estados e governo federal.	% de municípios reconhecidos pela efetividade da sua agenda de empreendedorismo e inovação.	Reduzir o custo das empresas para atender as obrigações definidas pelo Estado.	Aumentar em x% a competitividade dos negócios.
PROGRAMAS E INICIATIVAS	CIDADES E TERRITÓRIOS EMPREENDEDORES	GOVERNANÇA EMPREENDEDORES	DATABIZ	HUMANIZAR
	CONECTA TECH	EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA		

○ INICIATIVAS / OUTROS AGENTES ● INICIATIVAS SEBRAE



TERRITÓRIOS E BIOMAS



ODS 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 17

MISSÃO C

Prosperidade dos territórios e biomas impulsionada por ecossistemas de negócios

Elevar a prosperidade dos territórios e biomas, impulsionada pelas economias portadoras de futuro em ecossistemas de negócios que valorizam o regionalismo, preservam a biodiversidade e geram valor agregado no território. O Brasil será referência para o mundo no desenvolvimento sustentável, alavancando empreendimentos, tecnologias e conhecimento.

Em 2035, os territórios com ecossistemas empreendedores trabalhados pelo Sebrae terão seus Índices de Desenvolvimento Sustentável das Cidades 50% acima da média nacional.

AGENTES DA SOCIEDADE



○ INICIATIVAS / OUTROS AGENTES ● INICIATIVAS SEBRAE



9

GOVERNANÇA E MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Em 2021, a McKinsey divulgou uma pesquisa sobre modelos operacionais em que governança, abrangendo estrutura, processos decisórios e responsabilidade consequente (accountability), foi destacada como crítica. Em um mundo interdependente, é essencial priorizar mudanças que promovam conexões horizontais de alta qualidade, em vez de se concentrar apenas em indivíduos ou na hierarquia. Uma governança sólida forma lideranças que impulsionam a criação de valor e facilitam a implementação de estratégias complexas e transformadoras, apoiando a adoção de novos comportamentos orientados para o futuro da organização.

A governança desempenha um papel crucial no planejamento baseado em missões, de acordo com a OCDE (2022). É fundamental garantir o comprometimento das partes interessadas, pois a falta dele representa um dos maiores riscos para a implementação das missões. Envolver os stakeholders e coordenar suas ações é uma tarefa desafiadora, porém indispensável para alcançar missões ambiciosas e criar valor público. Após análise de quatro países e vinte estudos de caso de iniciativas com missões, a OCDE identificou padrões comuns que têm impacto direto na estratégia, coordenação política e implementação das missões. Um dos principais requisitos é o compromisso político significativo, que demanda todos os esforços necessários para o sucesso da estratégia.

Conforme a equipe da Dark Matter Labs (2021) que vem trabalhando no desenho da governança e estruturas subjacentes na sociedade “À medida que procuramos nutrir os raízes de infraestrutura de nossas sociedades futuras, expandindo o horizonte tanto do possível quanto do necessário, muitos dos limites percebidos que enfrentamos são construções de cima para baixo, imaginárias ou artificiais (...). O futuro convida-nos a todos a desconstituir e reconstituir a sociedade, construindo uma nova prática de infraestruturas cívicas que abracem possibilidades emergentes, reconheçam a nossa interdependência e capacitem todos os seres a prosperar em um espaço seguro e justo.”

O Sebrae deverá assumir um papel protagonista e pioneiro no Brasil numa governança em torno de 3 missões do empreendedorismo como força de transformação do país. A governança de longo prazo deverá harmonizar os esforços de diversos agentes, a começar pelos 15 membros ativos do Conselho Deliberativo Nacional (CDN), que deverão convergir para uma mesma direção de forma coordenada e colaborativa, alinhando investimentos, políticas públicas, marcos regulatórios e uma série de outras iniciativas. O modelo de governança deverá buscar este alinhamento de propósitos e ações com envolvimento dos setores relevantes e o impulso necessário para atingir o impacto desejado pelas missões. É por meio dessa governança inclusiva, e

colaborativa, que as missões almeçadas serão alcançadas.

O Sebrae integrará na governança todos os setores necessários para realização das missões, atuando como indutor da transformação sistêmica e garantindo que o empreendedorismo seja vetor de prosperidade e desenvolvimento sustentável do país.

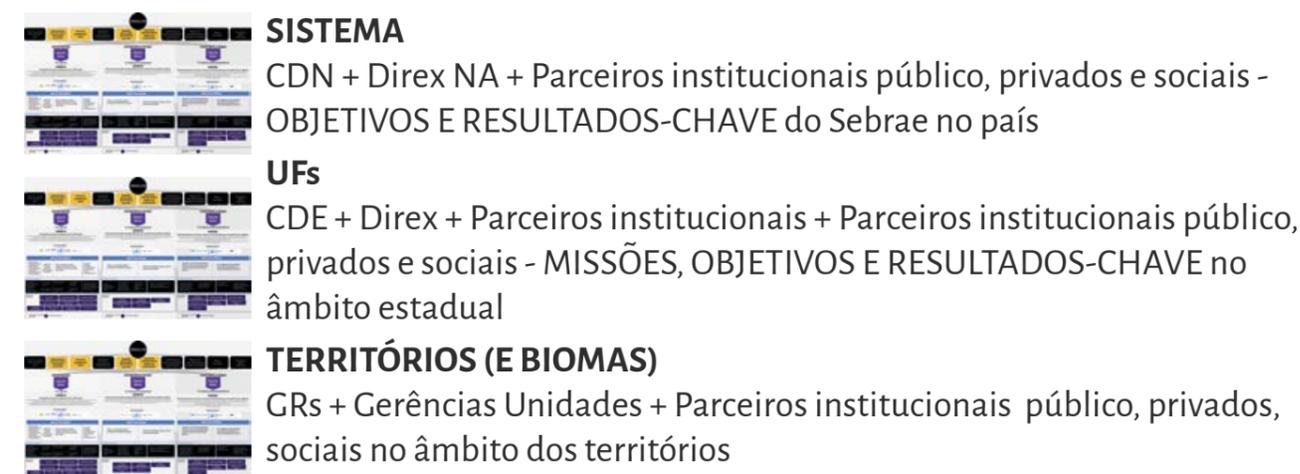
A construção de uma governança eficaz para as missões requer o estabelecimento de convergências estratégicas entre o Sebrae e suas instituições parceiras que compartilham objetivos em comum. Como um primeiro passo exploratório, é apresentado no anexo 2 uma análise das convergências com a Dimensão Estratégica do Plano Plurianual (PPA) 2024/2027 do Governo Federal. A harmonização de políticas em todas as esferas aumenta a probabilidade de eficácia para o atingimento mais rápido dos resultados dos programas.

O Sebrae deve articular uma ampla gama de partes interessadas, com as quais é fundamental alcançar uma coerência mútua, visando à concretização das missões. Essa é uma tarefa complexa e intersetorial essencial para o sucesso no alcance da estratégia. Diversas entidades desempenham papéis significativos, tanto no presente quanto no futuro, no avanço das missões em desenvolvimento pelo Sebrae. A coordenação entre essas entidades, com o propósito de estabelecer vínculos sólidos e alinhamento estratégico aos objetivos das missões, será uma atividade primordial nas fases subsequentes do processo.

A estrutura de governança proposta para esta estratégia tem como objetivo atender a uma série de propósitos: alcançar os objetivos das 3 missões, concretizar os objetivos e resultados-chave do Sebrae, fomentar a cooperação entre os principais atores envolvidos, garantir o monitoramento e avaliação dos resultados, e engajar a participação de diversos níveis do setor público, privado e social, criando sinergias.

O modelo de planejamento recém adotado pelo Sebrae, ancorado em missões, mas também composto por ângulos, visões de futuro, objetivos e resultados-chave e programas, poderá ser replicado com suas devidas contextualizações e adaptações em 4 níveis: País, Sistema, Unidades Federativas e nos territórios (e biomas).

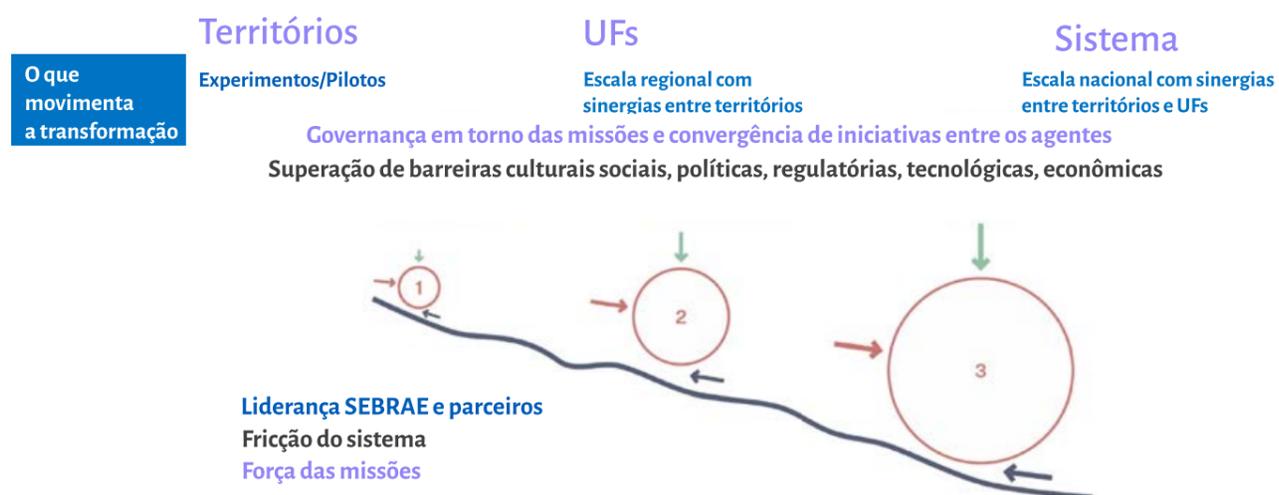
NOSSA ESTRUTURA SERÁ BASE PARA GOVERNANÇA EM 3 NÍVEIS



A governança nos 3 níveis possibilita que os territórios realizem pilotos dos programas e iniciativas que, por sua vez, escalonam em âmbito estadual e depois nacional, capturando sinergias na implementação. Para avançar com o movimento, a governança em torno das missões gera “gravidade” e a liderança protagonista impulsiona, superando as fricções (barreiras) culturais, sociais, políticas, regulatórias, tecnológicas e econômicas que deverão existir ao longo do caminho.

Figura 17

DINÂMICA “BOLA DE NEVE”



No caso dos territórios, o modelo de governança ECOSTRATOR, que vem sendo prototipado pela equipe do Sebrae RS desde 2023 na região do Vale do Taquari Rio Pardo, atua na orquestração de ecossistemas de forma proativa e integrada, em conjunto com lideranças e equipes técnicas de instituições das 4 hélices locais (associações, governo, ICTs/ universidades e sociedade civil). Seu objetivo é gerar um legado de impacto positivo no território. O ECOSTRATOR oferece insights em nível sistêmico, cocria visões e missões para o território com as comunidades locais, integra diversas iniciativas no âmbito do território e habilita comunidades de prática, aprendizagem e inovação.

A dark, high-angle photograph of a large crowd of people, possibly at a public event or protest, with many arms raised. The image is partially obscured by the SEBRAE logo in the top right and the large number '10' on the left.

10

COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

“A transformação sistêmica proposta pelas missões deve ser conduzida como movimentos sociais que criam mercados, mudam as regras e reformam os sistemas. Por sua complexidade, requer contribuições, recursos, conhecimento e ideias de múltiplas fontes, como empreendedores, governo e academia. Por essência, esses movimentos são bottom-up (de baixo para cima), circulam por experts e stakeholders, e partem da frustração com o status quo. Por isso, são empreendidos com entusiasmo, propósito e compromisso compartilhados pelas pessoas.”

(Charles Leadbeater, 2018).

O Sebrae reconhece que, para atingir as missões e gerar impacto significativo, deve promover um diálogo generativo que inclua diversas perspectivas, conhecimentos e experiências, buscando colher percepções únicas e cocriar soluções inovadoras. Para isso, é fundamental abraçar a diversidade e envolver ativamente as partes interessadas de diferentes origens, culturas e disciplinas. Esse envolvimento não deve ser passivo, mas sim ativo e participativo. Para enfrentar desafios complexos e promover mudanças significativas, o Sebrae deve não apenas comunicar, mas também praticar a escuta ativa e compreender as diferentes perspectivas, permitindo a construção de confiança. Será adotada uma cultura de aprendizagem contínua, feedback e adaptação, valorizando insights e reconhecendo que os canais de comunicação fornecem a base para o aprendizado, reflexão e crescimento compartilhados.

O Sebrae tem uma oportunidade única de criar um movimento nacional a partir das missões, mobilizando dezenas de instituições e milhões de indivíduos para agir e promover mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais. Com seus 50 anos de experiência, o Sebrae pode orientar os próximos 50 anos rumo a uma mobilização coletiva de impacto social, influenciando a opinião pública, moldando políticas públicas e transformando comportamentos e atitudes. Os movimentos desempenham um papel crucial no avanço da sociedade e na conscientização sobre problemas persistentes no país, como os explicitados pelas 3 missões, fornecendo uma plataforma para ação coletiva, desafiando o status quo e impulsionando mudanças transformadoras.

Colocar a agenda de transformação de longo prazo como um pacto nacional em evidência, bem como o acompanhamento de seus resultados e aprendizados, vai além da prestação de contas, e sim das transformações socioeconômicas e ambientais alcançadas. Isso pode sustentar uma agenda de Estado, capaz de unir gestores públicos de múltiplas esferas e ciclos em prol de um objetivo comum: o empreendedorismo como um instrumento real de inclusão social, prosperidade econômica e sustentabilidade ambiental.

11 AGENDA DA MUDANÇA

A agenda de mudança refere-se a um conjunto de ações planejadas, estratégias e iniciativas destinadas a conduzir e implementar mudanças significativas dentro de uma organização, abordando áreas como políticas, processos, práticas, comportamentos e cultura. Essa agenda identifica a necessidade de mudança, define a expectativa futura, prioriza ações e ajuda a alinhar os esforços para que a gestão esteja focada nesse propósito.

A maior mudança proposta pelo Sistema Sebrae é a migração de uma gestão por metas, que representa um esforço de curto prazo, para uma gestão pautada em propósito. Isso demandará ajustes na forma como a instituição executa, gerencia e corrige rotas, em prol de uma construção mais consistente com sua visão de futuro e os direcionadores apontados por ela.

TEMAS	EM 2027...
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Visões como inspiração para transformar a realidade. • Missões como compromissos de impacto (país, UFs, territórios) a longo prazo. • Objetivos e resultados-chave para avaliar desempenho institucional.
DA GESTÃO POR CONTROLE À GESTÃO POR PROPÓSITO	<p>Historicamente a gestão por controle tem sido baseada em uma abordagem hierárquica onde o poder de decisão está concentrado no topo da organização e pressupõe que os colaboradores precisam de supervisão para garantir a conformidade e a produtividade. O foco principal é a aplicação de regras, procedimentos e processos padronizados, minimizando desvios e alcançando metas pré determinadas. A avaliação de desempenho depende de métricas quantitativas e as equipes são avaliadas com base em sua capacidade de cumprir as metas e atingir resultados específicos. A gestão por propósito é impulsionada pela crença de que os indivíduos são motivados por um senso de propósito e autonomia, assumindo as equipes e indivíduos são capazes de autodireção e automotivação quando recebem uma direção clara e metas significativas. O foco é capacitar as pessoas, alinhá-los a um , promovendo um senso de “dono” e comprometimento, enfatizando autonomia, criatividade e crescimento pessoal, gerando potencialmente mais confiança, empoderamento, autonomia e colaboração. A avaliação de desempenho sem um estilo de gerenciamento orientado a propósitos geralmente considera uma gama mais ampla de fatores além das métricas quantitativas, a exemplo do crescimento individual, aprendizado em equipe, criatividade e impacto na missão geral da organização. Esta abordagem reconhece o potencial dos indivíduos para contribuir significativamente para a organização e enfatiza a motivação intrínseca e a realização pessoal.</p>
PROGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora novas iniciativas/modelos de atuação para tornar o Sebrae ainda mais relevante para a sociedade.
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura por processos robustecida para operar junto ao Sistema – comunicação e marca, pessoas, portfólio, atendimento (cliente em foco).
GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Missões (multiagentes, a partir dos conselhos). • Ecossistemas nos territórios (“ecostrator”). • Redes (interna Sebrae, Sistema S, outras instituições).
DADOS E INTELIGÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • A serviço do empreendedor. • Cultura / plataformas / ferramentas para explorar dados como ativos.
ESTRUTURA E INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes mais autônomas (ágeis). • Ambientes/plataformas de colaboração entre equipes (país, UFs, territórios).
COMPETÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Upskilling</i> (Desenvolvimento de competências) e <i>reskilling</i> (Requalificação profissional) da equipe - digital, inovação, liderança catalisadora de ecossistemas, dados/inteligência a serviço do e do Estado empreendedor.

12. GLOSSÁRIO

- **Ângulos:** são perspectivas que sugerem agendas transversais relevantes para orientar e delimitar o foco do planejamento.
- **Economias portadoras de futuro:** O conceito de economias portadoras de futuro está relacionado com a criação de sistemas econômicos resilientes e adaptáveis que possam prosperar diante de desafios e incertezas emergentes. Os negócios de economias portadoras de futuro adotam proativamente diversificação da base econômica, práticas sustentáveis com “transição verde”, inovação com pesquisa, desenvolvimento e design, qualificação da força de trabalho, inclusão social, colaboração e parceria com diversos agentes da sociedade e práticas ágeis de gestão. As economias portadoras de futuro se antecipam e se adaptam a tendências e disrupções tais como avanços tecnológicos, mudanças no comportamento e preferências do consumidor, preocupações ambientais e mudanças econômicas globais, permanecendo competitivas em um mundo em rápida mudança.
- **Estado empreendedor:** O conceito de Estado empreendedor refere-se à ideia de que o Estado por meio de suas políticas, investimentos e iniciativas, pode desempenhar um papel proativo e empreendedor na promoção do crescimento econômico e da inovação. Nesse contexto, o Estado é visto como um catalisador e tomador de riscos em parceria com os setores privado e social, moldando ativamente a economia e os mercados, em vez de apenas regulá-los. Isso inclui a promoção de parcerias público-privadas, a

criação de ambientes regulatórios favoráveis, o condicionamento de compras públicas a critérios socioeconômicos e ambientais, a busca pela inovação e a oferta de serviços públicos digitais descomplicados.

- **Foresight:** método de planejamento no qual se exploram diferentes visões e possibilidades futuras.
- **Missões:** são compromissos de longo prazo, com objetivos amplos, ambiciosos, mensuráveis, factíveis e voltados para impacto, com capacidade de mobilizar diferentes setores e agentes da sociedade numa mesma direção futura.
- **Objetivos e Resultados-Chave:** objetivos e resultados-chave (em inglês OKRs-objectives and key results) é um método de definição de metas que ajuda as organizações a alinhar e concentrar seus esforços para alcançar resultados mensuráveis. Os OKRs fornecem uma estrutura para definir objetivos ambiciosos e acompanhar o progresso por meio dos principais resultados. A estrutura foi popularizada por Andy Grove na Intel e posteriormente adotada por várias empresas como a Google.
- **Objetivos:** são enunciados abrangentes que uma organização ou equipe pretende alcançar, são ambiciosos, qualitativos e normalmente definidos para um período definido. Os objetivos devem ser inspiradores, desafiadores e alinhados com a missão e as prioridades estratégicas da organização. Eles fornecem uma direção clara para todos os envolvidos.
- **Resultados-Chave:** são marcos específicos, mensuráveis e com prazo determinado que indicam o progresso em direção

aos objetivos. Eles são os resultados quantificáveis que definem o sucesso de cada objetivo e devem ser acionáveis e mensuráveis para acompanhar o progresso de forma efetiva.

- **Soft power:** o soft power, ou poder brando, refere-se à capacidade de um país de influenciar outros e moldar a preferência e comportamentos por meios não coercitivos, como cultura, valores, políticas e diplomacia. É um conceito cunhado por Joseph Nye, um cientista político, e complementa a noção tradicional de poder que se baseia na força militar ou econômica (hard power). As principais características do poder brando incluem atração e persuasão ao invés de coerção ou força, apelando à cultura, valores, ideias e políticas de um país para gerar influência e moldar as preferências dos outros. A cultura desempenha um papel fundamental, frequentemente associando bens culturais como música, filmes, literatura, língua, tradições e costumes, criando boa vontade, promovendo a compreensão e construindo pontes entre as sociedades. A diplomacia é exercida por canais diplomáticos e engajamento com outros países, projetando valores, políticas e ideias de um país e na construção de relacionamentos e redes de influência. Além disso, a participação em instituições e na governança global, programas e intercâmbios educacionais e assistência econômica e de desenvolvimento internacional são estratégias para ampliar o alcance do poder brando.

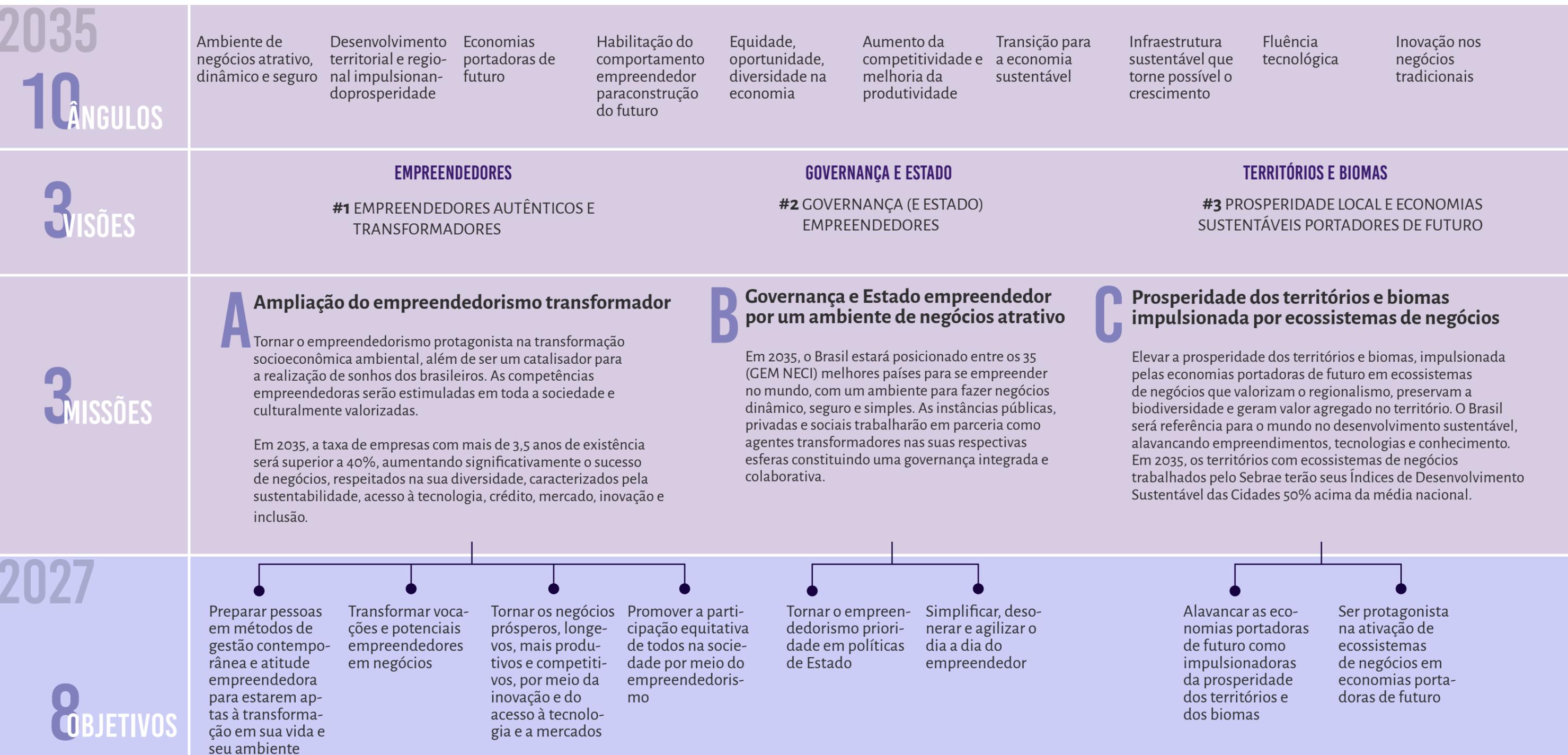
- **Tendências:** são fatos e movimentos relacionados com mudanças percebidas nos campos econômico, social, tecnológico, político-regulatório e ambiental, evidenciados por meio de sinais fortes ou fracos.
- **Teoria da mudança:** a Teoria da Mudança (ToC-Theory of Change) é um método de planejamento e avaliação que descreve as conexões lógicas entre atividades, resultados e impacto a longo prazo, ajudando as partes interessadas a entender as relações de causa e efeito e as suposições subjacentes, oferecendo um roteiro para alcançar os resultados e o impacto desejados. A Teoria da Mudança começa com uma compreensão clara do contexto e do problema social, econômico ou ambiental que precisa ser abordado, trabalha visão e metas de longo prazo assim como suposições e hipóteses subjacentes sobre como a intervenção levará à mudança desejada e oferece direção para monitoramento, avaliação, aprendizagem e adaptação.
- **Visões:** são narrativas de futuros possíveis. Elas projetam o futuro desejado e representam um exercício de inspiração e exploração para que as sociedades se movam em direção à transformação.

13. RESUMO DA ESTRATÉGIA

Figura 18

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027

“Transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”



17 RESULTADOS-CHAVE

Aumentar em x% a sobrevivência de negócios atendidos pelo Sebrae com métodos de gestão contemporâneos comparativamente aos negócios não atendidos.

Aumentar em x% a quantidade de jovens que empreendem por escolha no país.

Aumentar a taxa de formalização de x para y.

Aumentar de x para y a renda média do empreendedor.

aumentar em x% a competitividade dos negócios.

Aumentar em x% o faturamento do negócio.

Ampliar a maturidade digital de x para y.

Diminuir a diferença em x% entre a estratificação da população e número de donos de negócio em relação ao universo, considerando grupos vulneráveis (mulheres, negros, Aglomerados Subnormais, jovens, 50+).

Ampliar a participação dos pequenos negócios no estoque de crédito para x%.

Aumentar a participação relativa em xx% dos pequenos negócios no valor total das compras públicas de municípios, Estados e governo federal.

% de municípios reconhecidos pela efetividade da sua agenda de empreendedorismo e inovação.

Reduzir o custo das empresas para atender as obrigações definidas pelo Estado.

Aumentar em x% a competitividade dos negócios.

Aumentar de X para Y o índice de competitividade dos negócios das economias portadoras de futuro.

% de territórios nos quais o tripé (território / ecossistema / economias portadoras de futuro) está efetivamente instalado no território com a liderança do Sebrae.

Aumentar de X para Y a quantidade de ecossistemas ativados.

Crescer em x% a taxa de empreendimentos/ pequenos negócios/ startups das economias portadoras de futuro estabelecidos nos territórios.

• CLIENTE 360

• CIDADES E TERRITÓRIOS EMPREENDEDORES

• GOVERNANÇA EMPREENDEDORA

• IMPULSO TECNOLÓGICO

• IMPULSIONAR NEGÓCIOS

• EDUCAÇÃO QUE TRANSFORMA

• CONEXÃO FINANCEIRA

• DATABIZ

• HUMANIZAR

• PLURAL

• SABER EM AÇÃO

• CONECTA TECH

• CONEXÕES CORPORATIVAS

• MOVE + VENDAS

14

BIBLIOGRAFIAS E REFERÊNCIAS

Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43 (1), 39–58. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.

Adner, R., and Kapoor, R. (2010). Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.821>.

Bellinson, R. (2022). Mobilising local action to address 21st century challenges: Considerations for mission-oriented innovation in cities. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB19).

Brodner, Pauline (2021). Collaborative governance in mission-oriented innovation policy: Lessons learned from the German High-Tech Strategy 2025. Utrecht University.

+CityxChange (2020). Delivery of the citizen participation playbook. Citizen Participation Playbook.

Coutinho, A., and Penha, A. (2015). Design estratégico a partir do futuro. *Harvard Business Review Brasil*.

Coutinho, A., and Penha, A. (2021). Strategic Design: Creative Directions for a Change World, ed. Kindle.

Dark Matter Labs (2021). Radicle Civics – Unconstituting Society: Building 21st Century Civic Infrastructures. Available at: <https://darkmatterlabs.org/Radicle-Civics-Unconstituting-Society>.

Dobru, Dinora Fitzgerald. et al. (2021). Operating model transformations: Not all elements are created equal. McKinsey & Company.

Foss, N., Schmidt, J., Teece, D. (2023). “Ecosystem leadership as a dynamic capability”. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630122000899?via%3Dihub>.

Fraunhofer (2022). Mission-Oriented Innovation Policy For Transformative Change: A toolbox for implementation and impact assessment. Available at: https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2022/MOIP_

Toolbox_Broschuere_en.pdf.

Gobierno de España (2021). Spain Entrepreneurial Nation.

Goodsell, C. T. (2011), Mission mystique: Strength at the institutional center. *The American Review of Public Administration*, 41(5), 475–494.

Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91, 102098. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.

Helsinki Partners (2021). Smart & Clean: Opportunities to test, develop & grow in Helsinki. Available at: <https://smartclean.fi/en/>.

Hill, Dan (2022). Mission-oriented innovation - a handbook from Vinnova.

Larruei, Philippe (2021). The design and implementation of mission-oriented innovation policies. OECD.

Leadbeater, C. (2018), Movements with missions make markets Visiting, UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper.

Mazzucato, M (2022). Transformational change in Latin America and the Caribbean: a mission-oriented approach (LC/TS.2022/150), Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).

Mazzucato, M., (2023), *Missão Economia*, Editora Schwarcz.

Mazzucato, M. and Dibb, G. (2019). Missions: A beginner's guide. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09).

Mazzucato, M., McPherson, M. and Hill, D. (2019). A mission-oriented approach to clean growth. Greater Manchester Independent Prosperity Review.

Mazzucato, M. et al. (2020). Creating and measuring dynamic public value at the BBC. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report, (IIPP WP 2020-19).

OECD (2020). Mission Oriented Innovation Policies. Available at: <https://stip.oecd.org/stip/moip>.

OECD (2021). Public Sector Innovation Facets: Mission-oriented innovation. OPSI.

OECD and the Danish Design Center (2022). Mission-oriented innovation needs assessment survey. Highlights & insights on mission work.

Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital*. Edward Elgar Press.

Ramaswamy, V. and Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford Business Books.

UCL Institute for Innovation and Public Purpose and The Rockefeller Foundation (2021). *Mission-Oriented Innovation in Action: 2021 Casebook*.

ANEXO 1: PESQUISA DE BOAS PRÁTICAS PARA AS INICIATIVAS

Para a reformulação dos programas, os participantes dos workshops estratégicos tiveram acesso a um conjunto de iniciativas provenientes de uma pesquisa de boas práticas realizadas no Brasil e no mundo, incluindo o próprio Sistema Sebrae. Esse conjunto de referências totalizou 60 iniciativas. Durante o processo, os participantes mapearam quais destas iniciativas seriam importantes para a realização de cada missão específica, além de formularem novas ações que não estavam inicialmente listadas. Posteriormente, essas iniciativas foram agrupadas e incorporadas nos programas do Sebrae que foram apresentados. Abaixo, encontram-se detalhadas as iniciativas mapeadas:



INICIATIVA

Agenda de mobilização convergente com o Sistema S para promover um atendimento integral ao cliente.

Ampliação dos parques tecnológicos.

Aprendizagem para a vida toda em competências para empreendedores.

Aprimorar as Parcerias Público-Privadas (PPPs) e Parcerias Público-Privadas Sociais (PPS) com foco nos pequenos negócios.

Atração de capital semente de family offices e venture capital privado.

DESCRIÇÃO

Desenvolver uma articulação com outras entidades do Sistema S para a elaboração de planos de ação convergentes, visando proporcionar um atendimento integrado aos clientes.

Parques tecnológicos são ambientes físicos onde instituições de pesquisa/universidades, empresas de base tecnológica e outras partes interessadas se reúnem para promover a colaboração, a troca de conhecimento e os avanços tecnológicos. Os benefícios incluem a transferência de conhecimento e tecnologia, o efeito cluster, a disponibilização de infraestrutura e recursos de última geração (como laboratórios, equipamentos especializados, pesquisadores, profissionais qualificados), acesso a financiamento, desenvolvimento de talentos e geração de empregos. Para a expansão de parques tecnológicos, é importante considerar incentivos fiscais, mecanismos de colaboração entre academia, indústria e governo, e parcerias público-privadas.

Promover a aprendizagem para empreender, que inclui o desenvolvimento de competências digitais e a adaptação a ambientes inovadores, incentivando o retreinamento por meio de aprimoramento e requalificação. Essa aprendizagem abrangerá as áreas técnica, digital e comportamental, como criatividade, liderança, colaboração e comunicação, oferecendo formatos inovadores e resultados rápidos, como micro certificações e mentoria personalizada, voltados para a aquisição de habilidades empreendedoras, inclusive as digitais. Além disso, será incentivado que as empresas promovam a formação contínua de seus colaboradores, permitindo que eles adquiram novas competências e se tornem mais competitivos em um ambiente em constante mudança.

Promover a inserção dos pequenos negócios nos acordos entre governos e setor privado ou setor social para projetos de propósito público.

Devem ser implementadas medidas que atraiam investimentos de family offices e private equity para empreendimentos inovadores. Geralmente, os family offices detêm capital em setores tradicionais, e atrair esse capital para o empreendedorismo inovador seria uma forma de impulsionar as economias portadoras de futuro, diversificando suas carteiras de investimentos e possibilitando retornos atrativos, equilibrando risco e retorno.

INICIATIVA

Atração de investimento estrangeiro nas economias portadoras de futuro.

Atração do investimento de risco via bancos públicos de desenvolvimento, fundos de pensão e outros agentes institucionais.

Atração para os jovens empreendedores, criando vínculos, adequando a linguagem e a imagem.

Capacitação do gestor público para a implementação de políticas e serviços públicos inovadores.

Capacitação dos governos em economias portadoras de futuro.

Catapultas (pesquisa aplicada) vinculadas às economias portadoras de futuro.

Certificação ESG (Empresa Legal ESG).

Comunidades de empreendedoras e Organizações Autônomas Descentralizadas (DAOs).

DESCRIÇÃO

Propor regulamentação e criar uma estrutura que facilite a entrada de investimento estrangeiro nas economias portadoras de futuro.

Ferramentas financeiras dos bancos de desenvolvimento voltadas para empréstimos de longo prazo a pequenos negócios, visando financiar o crescimento 'inteligente' direcionado para áreas de impacto positivo, como descarbonização e economia circular, e impulsionando a inovação dos empreendimentos.

Parceria com instituições públicas, privadas e sociais do ensino médio, técnico e superior, lançando ações para atrair jovens para empreender, trabalhando na construção de uma imagem e linguagem atraentes, visando criar tração.

Desenvolvimento de competências do gestor e do servidor público para promover a inovação em políticas e serviços públicos, capacitando-os para se tornarem agentes empreendedores.

Atuar em conjunto com as diversas instâncias de governo para garantir que estejam devidamente estruturados, competentes e com planos definidos para lidar com as economias portadoras de futuro.

Estrutura de pesquisa aplicada trabalhando com empresas estabelecidas, startups, governos e universidades para descobrir e antecipar novas maneiras de resolver problemas na sociedade via tecnologias emergentes, reduzindo a lacuna tecnológica, aumentando a produtividade e abrindo novos mercados. A Catapulta reduz o risco de aplicação das tecnologias emergentes nos diferentes setores e nos empreendimentos, aumentando a probabilidade de sucesso e acelerando novas possibilidades no mercado.

Disponer de recursos e estruturas que permitam aos empreendedores obter a certificação ESG, qualificando assim seus negócios.

Grupos de empreendedores auto-organizados, nos quais os empreendedores adquirem novas competências e aprendem por meio da comunidade, fortalecem-se com a troca de experiências e networking qualificado, além de acessar redes nacionais ou globais de empreendedores para realizar negócios.

INICIATIVA

Conscientização da sociedade sobre as oportunidades do empreendedorismo para o desenvolvimento socioeconômico, estimulando uma cultura empreendedora.

Crédito e financiamento condicional para pequenos negócios, levando em conta critérios de inovação e ESG (ambiental, social e governança).

Criação de policy/design labs para prototipar políticas e serviços públicos.

Criação de rotas de referências por vocações regionais.

Críticos ESG (ambientais, sociais e de governança) nas compras públicas, com foco na equidade de gênero, emissão líquida zero de carbono (net zero) e outros aspectos relevantes.

Dados e inteligência de mercado.

Dados públicos disponibilizados de forma aberta.

Desenvolvimento urbano inovador com ênfase em place branding e place making.

DESCRIÇÃO

Formação de consciência na sociedade (cultura) sobre a importância e o papel do empreendedorismo no desenvolvimento socioeconômico.

Propor regulamentação e estabelecer uma estrutura para o fornecimento de crédito facilitado a negócios que possuam selos de inovação e/ou ESG (ambientais, sociais e de governança).

Os Policy Labs (Laboratórios de Políticas Públicas) ou design labs são equipes multidisciplinares que aplicam métodos de inovação, especialmente o design, para envolver ativamente cidadãos, servidores públicos e outras instituições na concepção, prototipagem e experimentação de novos serviços públicos, políticas públicas e intervenções urbanas.

Entender as vocações das regiões e criar caminhos de desenvolvimento que sirvam de referência para os empreendedores.

Adequar os procedimentos das licitações e compras públicas de forma a promover a igualdade de gênero e outros critérios de inclusão, assim como critérios de impacto ambiental, carbono neutro e sustentabilidade, priorizando a adjudicação de contratos a empresas que adotam tais práticas.

Disponibilizar aos empreendedores e demais partes interessadas dados e informações de qualidade sobre o mercado.

Promover a coleta, troca e exploração de dados públicos para que governos e empreendedores possam aproveitar ao máximo o valor desses dados. Isso inclui a criação de protocolos conjuntos de captura e processamento de dados, com objetivos voltados para a geração de valor para ambas as partes e regras para o uso dos dados em benefício dos empreendimentos e da sociedade.

“Esforço coordenado no sentido de valorizar a ‘marca’ do lugar (município/microregião) através do place branding e realizar intervenções urbanas que revitalizem e transformem o local, visando atração e retenção de empreendedores.”

INICIATIVA

Design de experiência do cidadão em serviços públicos.

Escolas de competências, microcertificações e programas de upskilling com foco em competências digitais e STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática).

Estímulo ao cooperativismo (incluindo o de plataforma) como forma de fortalecimento de pequenos e médios negócios.

Financiamento internacional em parceria com agências, governos e outras instituições.

Financiamento público (federal, estadual, municipal) para inovação de pequenos negócios em diferentes estágios por meio de chamadas, desafios e concursos.

Foundrys, venture builders e aceleradores de negócios.

Governança para as missões.

Governo digital.

Hubs de ecossistemas empreendedores vinculados às economias portadoras de futuro.

DESCRIÇÃO

Redesenhar e aprimorar o design de serviços públicos, colocando o cidadão no centro da experiência e priorizando a facilidade de uso, eficiência e acessibilidade. Isso inclui a racionalização de processos e procedimentos, com uma forte digitalização, proporcionando uma plataforma colaborativa e cocriativa para que o cidadão e o empreendedor possam participar ativamente da solução de problemas.

Organizar escolas que desenvolvam as competências digitais (qualificação) dos empreendedores, reforçadas pelo conceito STEM (ciências, tecnologia, engenharia e matemática).

Apoiar o cooperativismo (crédito, trabalho, plataforma) como forma de estruturar um ambiente de apoio mútuo e próspero para os pequenos e médios negócios.

Promover a participação dos pequenos negócios nos programas de desenvolvimento das agências internacionais dedicados ao impacto econômico e social no país.

Desenvolver mecanismos (chamadas, desafios, concursos, editais) nas diversas instâncias (federal, estadual, municipal) que promovam a participação de pequenos negócios para resolver problemas da sociedade de forma inovadora.

Serviço destinado a impulsionar negócios de base tecnológica de alto impacto em seus processos de desenvolvimento e acesso ao mercado.

Estabelece institucionalidade e modelos de parceria, como parcerias público-privadas, parcerias público-sociais e convênios, com clareza de papéis, responsabilidades e ação consequente para todos os agentes envolvidos na realização das missões.

Programa de transformação digital e digitalização dos serviços públicos com foco na experiência do cidadão.

Com foco nas economias portadoras de futuro, buscamos construir ambientes físicos e digitais que promovam e integrem os componentes do ecossistema empreendedor (inovação), tais como startups, investidores, financiamento, empresas, governos e centros de pesquisa/universidades.

INICIATIVA

Incentivo fiscal para investidores anjo, como a devolução de 50% do valor investido por meio de desconto no Imposto de Renda.

Incentivo fiscal para P&D e geração patentes.

Incubação de negócios no exterior.

Infraestrutura logística para competitividade das cadeias produtivas.

Integração do empreendedorismo no ensino médio, técnico, superior e em programas de educação continuada.

Inteligência Artificial (incluindo a generativa) aplicada aos pequenos negócios.

Licença para empreender: incentivos para pesquisadores e professores empreendedores.

Marca/Movimento empreendedorismo no Brasil.

Marco regulatório inteligente e discricionário, como, por exemplo, para a descarbonização.

DESCRIÇÃO

Propor regulamentação e estabelecer uma estrutura para fornecer incentivos fiscais (a serem definidos) a negócios que possuam selos de inovação e/ou ESG (ambientais, sociais e de governança).

Proporcionar incentivo fiscal e subvenção para empreendimentos que investem em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e geram patentes.

Desenvolver mecanismos que facilitem a abertura e o desenvolvimento dos primeiros passos de um negócio no exterior.

Atuar nos gargalos logísticos brasileiros visando aumentar a competitividade das cadeias produtivas.

Disseminar a cultura empreendedora no ensino médio, superior e na educação continuada, apresentando o empreendedorismo como uma oportunidade de carreira e transformação social. Incentivar a colaboração entre setores público e privado para formar cidadãos em todo o país, fomentando o espírito empreendedor desde o início da formação educacional. Auxiliar nas conexões entre oferta e demanda de talentos especializados, tanto nacionais como internacionais, por meio de apoio e promoção de eventos específicos na área de empreendedorismo inovador.

Aprendizagem, aplicação e normas (protocolos, guias, boas práticas, regulação) no uso de inteligência artificial, visando aprimorar a produtividade, eficiência e crescimento dos pequenos negócios.

Concessão de licenças para docentes e pesquisadores empreenderem, beneficiando a academia por meio dos resultados provenientes da pesquisa aplicada especializada, utilizando o empreendedorismo.

Liderar um movimento para divulgar o empreendedorismo como 'movimento' e 'bandeira' do país para potencializá-lo enquanto força de transformação sistêmica do país.

A promoção da regulação inteligente e flexível facilita o desenvolvimento de empreendimentos e favorece a realização de 'missões' e políticas discricionárias, como aquelas voltadas para ESG (ambiental, social e governança) e impacto social. A regulação inteligente induz mudanças de comportamento tanto nos empreendedores quanto nos agentes públicos, resultando em uma aceleração da inovação e das mudanças sociais.

INICIATIVA

Matchmaking de talentos empreendedores por meio de plataformas, feiras ou outros mecanismos.

Mentoria de empreendedores com foco em Diversidade e Inclusão (D&I).

Mérito para pesquisadores e professores empreendedores.

Modelo "Ecostrator" (orquestrador de ecossistemas empreendedores) em microrregiões para economias portadoras de futuro.

Observatório do empreendedorismo e pequenos negócios.

Parcerias de P&D e inovação aberta com universidades e centros de pesquisa.

Parcerias empresariais: desafios de empresas e startups/pequenos negócios.

Política de incentivos ao empreendedorismo social, de impacto e com foco em critérios ESG (ambientais, sociais e de governança).

Políticas de compras públicas voltadas para pequenos negócios inovadores.

DESCRIÇÃO

Compatibilizar ofertas de empreendedores com demandas por empreendedores no mercado pelas empresas, governos, organizações sociais.

Desenvolver uma estrutura que facilite a mentoria para abordar problemas reais de negócios enfrentados por empreendedores, garantindo critérios de diversidade e inclusão.

Reconhecer os méritos dos pesquisadores na criação de 'spin-offs' e empreendimentos nas universidades, por meio de incentivos para a promoção individual e avaliação institucional.

Orquestra ecossistemas empreendedores atuando de forma proativa e incidente junto a lideranças e equipes técnicas de instituições das 4 hélices (associações, governo, icts/universidades e sociedade civil) para gerar um legado de impacto positivo em uma determinada região impulsionada por economias portadoras de futuro.

Think tank do empreendedorismo e pequenos negócios com estudos, diagnósticos, pesquisas, indicadores e dados do empreendedorismo para orientar a formulação de políticas públicas e atuação junto a este público.

Estruturar parcerias para pesquisa aplicada e inovação, com participação dos empreendedores, com o objetivo de abordar problemas de negócios e cadeias produtivas.

Estímulo ao lançamento de desafios, editais e labs de inovação aberta pelas empresas, a fim de aproximar empreendimentos de base tecnológica e possibilitar a realização de provas de conceito e pilotos de teste.

Propor regulamentação e estabelecer uma estrutura para fornecer incentivos a negócios que possuam selos de impacto social e/ou ESG (ambientais, sociais e de governança).

Adequar os procedimentos das licitações públicas de compras de forma a favorecer a participação de pequenos negócios inovadores, ajustando requisitos legais e critérios de avaliação, com o objetivo de estimular o protagonismo da administração pública como promotora da inovação.

INICIATIVA

Políticas de desburocratização para pequenos negócios.

Programa de acesso ao capital para escalonar (scale up) os pequenos negócios.

Promoção comercial, investimentos e escalabilidade de pequenos negócios fora do Brasil.

Promoção do acesso à tecnologia (equidade digital), inovação e energia.

Realização de eventos (internacionais) flagship para atrair e vincular o lugar ao empreendedorismo.

Redes de cooperação internacional.

Redes de transferência de conhecimento e inovação.

Redes para integrar os hubs de empreendedores.

DESCRIÇÃO

Agenda ampla envolvendo simplificação tributária, agilidade na abertura de empresas, pagamento de tributos, registro de propriedades, execução de contratos, entre outras pautas de desburocratização.

Desenvolver programas de crédito e empréstimos de longo prazo, oferecidos por bancos de desenvolvimento e agências públicas de fomento, para viabilizar a expansão dos pequenos negócios. Esses programas devem contar com cláusulas adequadas, como garantias, que não restrinjam o acesso ao financiamento.

Serviço de promoção, apoio à comercialização e internacionalização de empreendimentos cujos produtos e serviços são originados no Brasil.

Garantir que os empreendedores tenham oportunidades iguais no acesso à tecnologia, incluindo acesso à Internet, à inovação e à energia de boa qualidade, a fim de desenvolverem seus negócios.

Criação, desenvolvimento ou atração de eventos internacionais focados em negócios inovadores destinados a atrair oportunidades de investimento, talento ou empresas.

Estabelecer colaboração com entidades e instituições públicas, privadas e sociais internacionais que possam dar suporte aos empreendedores, seja na criação, gestão, investimentos, desenvolvimento técnico e tecnológico, inovação e escalabilidade nos negócios.

Desenvolver uma 'plataforma' para a troca sistemática de conhecimentos, experiências e inovações entre instituições, estimulando sinergias, parcerias, aplicações de pesquisa, tecnologia e novos negócios. Com isso, a comunidade empresarial e os centros de pesquisa poderão transferir e comercializar resultados operacionais de P&D&I, facilitando o direcionamento de oportunidades de mercado para os pesquisadores e o acesso dos empreendedores a novas invenções e tecnologias.

Estabelecer mecanismos de colaboração com incubadoras, aceleradoras, venture builders, tech hubs e outros 'hubs' públicos, privados ou sociais que promovem o empreendedorismo no país.

INICIATIVA

Regime especial para empresários individuais.

Sandbox para testes de políticas e regulação.

Visto facilitado para empreendedores e investidores, incluindo nômades digitais e especialistas em tecnologia.

DESCRIÇÃO

Reformar o regime do microempreendedor individual para atender às necessidades dos cidadãos que desejam seguir carreiras autônomas. Com os modelos econômicos e profissionais atuais e a busca por liberdade por parte dos freelancers e independência dos empregadores, torna-se fundamental revisar as normas de contribuição, como a previdência social. O objetivo é harmonizar as condições de contribuição e cobertura dos indivíduos que trabalham para empresas, bem como para si próprios.

O sandbox é um ambiente criado para facilitar a testagem controlada e licenciada de experimentos inovadores de propósito público. Após o teste do produto, serviço ou tecnologia supervisionado pelo regulador, o governo permite a aplicação do experimento em ambiente real e em escala. Os setores altamente regulamentados, como os financeiro, de saúde, seguros, energia, mobilidade/logística, entre outros, serão os mais beneficiados com a implementação do sandbox.

Criar um programa facilitado de visto para atrair especialistas digitais, empreendedores de base tecnológica e outros perfis qualificados interessados em empreender no Brasil.

ANEXO 2: CONVERGÊNCIA ENTRE A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DO PLANO PLURIANUAL (PPA) 2024/2027 DO GOVERNO FEDERAL E O PLANEJAMENTO DO SISTEMA SEBRAE

Parte fundamental na construção de um planejamento estratégico baseado em missões está na conexão entre agendas estratégicas de entidades nas 4 hélices (setor público, setor privado, academia e sociedade civil), especialmente aquelas mais conectadas às missões pactuadas.

Neste sentido, como um exercício de articulação com instituições relevantes para a efetiva realização das visões de futuro aqui propostas, foi analisado como os objetivos do Governo Federal, na dimensão estratégica do PPA (Plano Plurianual) 2024/2027 dialogam com as missões para o futuro do empreendedorismo no Brasil, desenvolvidas pelo Sebrae.

A figura 19: ‘Correlação entre os três eixos da Dimensão Estratégica PPA 2024/2027 do Governo Federal e os ângulos de futuro do Sebrae’ representa o resultado deste exercício de análise e conexões, demonstrando a convergência entre os três eixos a serem trabalhados pelo Governo Federal e os ângulos de futuro estruturados e descritos neste planejamento do Sistema Sebrae.

Figura 19

CORRELAÇÃO ENTRE OS TRÊS EIXOS DA DIMENSÃO ESTRATÉGICA PPA 2024/2027 DO GOVERNO FEDERAL E OS ÂNGULOS DE FUTURO DO SEBRAE.

EIXO 1: DESENVOLVIMENTO SOCIAL E GARANTIA DE DIREITOS	EIXO 2: DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SUSTENTABILIDADE SOCIOAM- BIENTAL E CLIMÁTICA	EIXO 3: DEFESA DA DEMOCRACIA E RECONSTRUÇÃO DO ESTADO E DA SOBERANIA
ÂNGULOS DE FUTURO SEBRAE	ÂNGULOS DE FUTURO SEBRAE	ÂNGULOS DE FUTURO SEBRAE
<p>Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro</p> <p>Equidade, oportunidade, diversidade na economia</p> <p>Fluência tecnológica</p>	<p>Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro</p> <p>Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade</p> <p>Economias portadoras de futuro</p> <p>Equidade, oportunidade, diversidade na economia</p> <p>Aumento da competitividade e melhoria da produtividade</p> <p>Transição para a economia sustentável</p> <p>Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento</p> <p>Inovação nos negócios tradicionais</p> <p>Fluência tecnológica</p>	<p>Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro</p> <p>Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade</p> <p>Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento</p> <p>Fluência tecnológica</p>

Ainda no âmbito do PPA 2024/2027 do Governo Federal, é possível estabelecer correlações entre os objetivos contidos nos três eixos supracitados e as missões do planejamento estratégico do Sistema Sebrae (figura 20).

Figura 20

CORRELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA DIMENSÃO ESTRATÉGICA PPA 2024/2027 DO GOVERNO FEDERAL E AS MISSÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SEBRAE.

	MISSÃO A: AMPLIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO TRANSFORMADOR	MISSÃO B: GOVERNO E ESTADO EMPREENDEDOR POR UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS ATRATIVO	MISSÃO C: PROSPERIDADE DOS TERRITÓRIOS E BIOMAS IMPULSIONADA POR ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS
EIXO 1 - DESENVOLVIMENTO SOCIAL E GARANTIAS DE DIREITOS	1.3 Ampliar o acesso e qualidade da educação infantil e do ensino fundamental, com foco no desenvolvimento integral de estudantes.		
	1.4 Ampliar a qualidade dos ensinos médio, técnico e superior, preparando cidadãos e cidadãs para lidar com os desafios profissionais e éticos em um mundo em intensa transformação tecnológica.		
			1.5 Fortalecer a memória e a diversidade cultural, valorizando a arte e a cultura popular em todas suas formas de expressão.
	1.7 reforçar políticas de proteção e atenção às mulheres, buscando a equidade de direitos, a autonomia financeira, a isonomia salarial e o fortalecimento da rede de prevenção e enfrentamento à violência.		
	1.8 Promover o direito dos povos indígenas, quilombolas e populações tradicionais, assegurando vida digna e cidadania com a valorização da sua cultura, tradições, modos de vida e conhecimentos.		
	1.11 Incentivar a transição para cidades criativas e sustentáveis, com investimentos integrados em mobilidade, habitação, saneamento básico, equipamentos sociais e infraestrutura.		

	MISSÃO A: AMPLIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO TRANSFORMADOR	MISSÃO B: GOVERNO E ESTADO EMPREENDEDOR POR UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS ATRATIVO	MISSÃO C: PROSPERIDADE DOS TERRITÓRIOS E BIOMAS IMPULSIONADA POR ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS
EIXO 2 - DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E CLIMÁTICA			2.1 Conservar, restaurar e usar de forma sustentável a biodiversidade de todos os biomas brasileiros.
			2.3 Fortalecer a agricultura familiar e o agronegócio sustentável.
	2.4 Promover a industrialização em novas bases tecnológicas e a descarbonização da economia.		2.4 Promover a industrialização em novas bases tecnológicas e a descarbonização da economia.
		2.5 Ampliar a produtividade e a competitividade da economia com o fortalecimento dos encadeamentos produtivos e a melhoria dos ambientes de negócios.	2.5 Ampliar a produtividade e a competitividade da economia com o fortalecimento dos encadeamentos produtivos e a melhoria dos ambientes de negócios.
	2.6 Ampliar o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação para o fortalecimento do Sistema Nacional de CT&I, a cooperação Estado-institutos de pesquisa-empresas e a cooperação internacional para superação de desafios tecnológicos e ampliação da capacidade de inovação.		2.6 Ampliar o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação para o fortalecimento do Sistema Nacional de CT&I, a cooperação Estado-institutos de pesquisa-empresas e a cooperação internacional para superação de desafios tecnológicos e ampliação da capacidade de inovação.
	2.7 Ampliar a inserção produtiva dos mais pobres e a geração de oportunidades dignas de trabalho e emprego.		
	2.9 Promover a transformação digital da economia, a inclusão digital e a disseminação da internet de alta velocidade.		
	2.11 Ampliar a atuação do Brasil no comércio internacional de bens e serviços, diversificando a pauta e o destino das exportações brasileiras.		

<p>MISSÃO A: AMPLIAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO TRANSFORMADOR</p>	<p>MISSÃO B: GOVERNO E ESTADO EMPREENDEDOR POR UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS ATRATIVO</p>	<p>MISSÃO C: PROSPERIDADE DOS TERRITÓRIOS E BIOMAS IMPULSIONADA POR ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS</p>
	<p>3.2 Promover o contínuo aperfeiçoamento das capacidades estatais, em articulação com o setor privado e o terceiro setor, com o fim de prestar serviços públicos de qualidade para a população, com melhor qualidade dos gastos e com políticas públicas baseadas em evidências.</p>	
	<p>3.3 Intensificar a transformação digital nos três níveis de governo para ampliar a agilidade e a capacidade de entrega de resultados à população.</p>	
	<p>3.5 Promover a cooperação internacional e o desenvolvimento regional integrado.</p>	<p>3.5 Promover a cooperação internacional e o desenvolvimento regional integrado.</p>
	<p>3.7 Assegurar um regime fiscal e tributário com credibilidade, previsibilidade e sustentabilidade, que promovam maior justiça social e ampliação de investimentos.</p>	

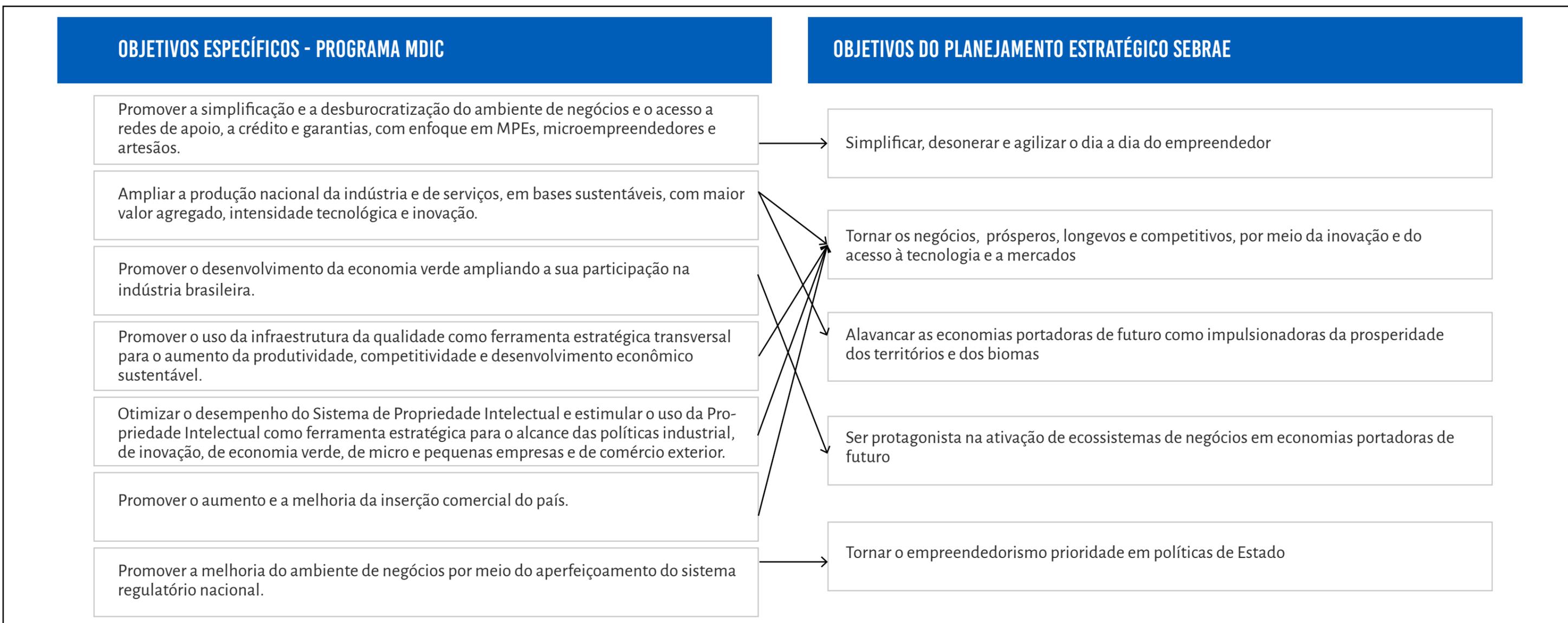


Além destas visões acima, relativas ao âmbito geral do planejamento do Governo Federal (2024/2027), também foram analisadas conexões entre o programa “Neoindustrialização, Ambiente de Negócios e Participação Econômica Internacional” do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio) e o planejamento do Sistema Sebrae.

Na figura 21 é apresentada a sinergia entre os 7 objetivos específicos do programa do MDIC e os objetivos estratégicos do planejamento do Sistema Sebrae.

Figura 21

CORRELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROGRAMA “NEOINDUSTRIALIZAÇÃO, AMBIENTE DE NEGÓCIOS E PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA INTERNACIONAL” DO MDIC E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANEJAMENTO DO SISTEMA SEBRAE



É importante notar que este é um exercício não exaustivo, considerando a abrangência de partes interessadas necessárias para a implementação das missões. Portanto, deverá ser realizado também com as demais instituições parceiras, e outros vínculos e correlações poderão ser identificados ao longo do processo de execução deste planejamento.



Impulsionar o
empreendedorismo para
**transformar
vidas**
SEBRAE

EQUIPES ENVOLVIDAS NA ELABORAÇÃO

PRESIDÊNCIA

Paula Lopes Pessoa Mendes

Chefe de Gabinete

Fernando Bandeira

Assessor

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO

Gleber Naime de Paula Machado

Gerente

Marcelo Porlan

Gerente-Adjunto

Augusto Togni de Almeida Abreu

Carolina Guedes Camelo de Jorge

Tatiana Ferraz de Sá Mendonça

Equipe Técnica

UNIDADE DE ASSESSORIA INSTITUCIONAL

Renata Laviola Carreiro

Gerente

Ana Lucia de Passos Curado

Gerente-Adjunta

Ismael Edgar da Silva

Ivana Ferreira Lima

Pedro Monnerat Goergen

Equipe Técnica

UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Carlito Meress

Gerente

Elias Guimaraes Borges Filho

Gerente-Adjunto

Ana Carolina de Souza dos Santos

Giovana Tonello Pedro Lima

Layla Caldas da Silva

Pedro Pessoa Mendes

Equipe Técnica

UNIDADE DE CAPITALIZAÇÃO E SERVIÇOS FINANCEIROS

Antonio Valdir Oliveira Filho

Gerente

Adalberto de Sousa Luiz

Gerente-Adjunto

Italo Vanderlei Ribeiro

Wander José Soares Pereira

Weniston Ricardo de Andrade Abreu

Equipe Técnica

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Sergio Thiago Costa Carazza

Chefe de Gabinete

Ana Caroline Ribeiro Mangia

Luiza Veloso Cavalcanti Luz

Assessoras

UNIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA

José Rander Lopes

Gerente

Caroline de Melo Felizola Resende

Gerente-Adjunta

Fabricio Dias de Andrade

Flaviano Augusto Nunes Dutra

Equipe Técnica

UNIDADE DE ADMINISTRAÇÃO E SUPRIMENTOS

Daniella Praxedes Silva

Gerente

Renata Barbosa de Araújo

Gerente-Adjunta

Jacques Leite Santiago

Marleide Silva

Paula Siqueira

Equipe Técnica

UNIDADE DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTABILIDADE

Ernani Tiberio Pereira da Costa

Gerente

Alessandra Gois Gadelha Dias

Gerente-Adjunta

UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS

Caetano de Andrade Minchillo

Gerente

Gabriela Carvalho Ribeiro Barbosa de Melo

Gerente-Adjunta

Adrienne Marques Brito Rocha

Hudson Rodrigues Costa

Equipe Técnica

UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE

Jose Nunes de Cerqueira Neto

Gerente

Gabriela Penna Rios

Gerente-Adjunta

Elias Alexandre Oliveira dos Santos

Flávia Azevedo Fernandes

Jose Marcelo Goulart de Miranda

Julia Castelli

Equipe Técnica

DIRETORIA TÉCNICA

Alessandro Vasconcelos Machado
Chefe de Gabinete

Adriane Ricieri Brito
Rafael de Farias Moreira
Assessores

UNIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Enio Duarte Pinto
Gerente

Milva Capanema
Gerente-Adjunta

Charles de Souza e Silva
Rodrigo Scherer Palácio
Equipe Técnica

UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Fábio Burigo Zanuzzi
Gerente

Diego Wander Demetrio
Gerente-Adjunto

Fabianni Silveira Melo
Juarez Ferreira de Paula Filho
Maurício Tedeschi
André Gustavo de Ligório
Equipe Técnica

UNIDADE DE COMPETITIVIDADE

Ivan Hussni
Gerente

Carlos Eduardo Pinto Santiago
Gerente-Adjunto

Newman Maria da Costa
Patrícia Mayana Maynard Viana
Roberta Aviz de Brito Fernandes
Equipe Técnica

UNIDADE DE GESTÃO DE SOLUÇÕES

Eduardo Curado Matta
Gerente

Anna Patrícia Teixeira Barbosa
Gerente-Adjunta

Gustavo Pereira Angelim
Maria Consuelo Mello
Equipe Técnica

UNIDADE DE INOVAÇÃO

Paulo Renato Macedo Cabral
Gerente

Anny Pricyla Almeida Tonet
Gerente-Adjunta

Krishna Aum de Faria
Lara Chicuta Franco
Paulo Puppim Zandonadi
Raquel Beatriz Almeida de Minas
Thyago Batista Ribeiro Gatto
Equipe Técnica

UNIDADE DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Edleide Epaminondas de Freitas Alves
Gerente

Ana Lucia Correia Rodrigues
Gerente-Adjunta

Gabriel Gil Barreto Barros
Equipe Técnica

SEBRAE NOS ESTADOS

AC

Marcos Antônio Carneiro Lameira
Kleber Campos Júnior
Vandré da Costa Prado
Diretores

Elton Augusto Lima Pantoja
Gerente da UGE

Adonay Fares Custódio dos Santos
Equipe Técnica

AL

Vinicius Nobre Lages
Keylle André Bida de Lima
Juliana Lopes de Farias Almeida
Diretores

Carlos Henrique de Amorim Soares
Gerente da UGE

Fabília Carneiro Fernandes
Gustavo Marcel da Silva Almeida
Iria Rocha Cavalcante de Almeida
Liza Myrella Cavalcante Melo Bádue
Marcos Antônio Gonçalves de Alencar
Renata Fonseca de Gomes Pereira
Equipe Técnica

AM

Ananda Carvalho Pessôa
Lamisse Said Cavalcanti
Adrienne Gonçalves
Diretoras

Maria do Socorro Correia Silva
Gerente da UGE

Analene de Souza Barbosa
Jorge Gomes Hayden Filho
Lucas da Silva Ianck
Maria Helena Souza Garcia
Maria Jocilene Costa de Sousa
Equipe Técnica

AP

Alcilene Maria Carvalho Cavalcante Dias
Suelem Amoras Távora Furtado
Marcell Houat Harb
Diretores

Márcia Marinho Branco
Gerente da UGE

Antônio Espírito Santo V. de Carvalho
Bruno Ricardo da Silva Castro
Lindeti Góes Ferreira
Márcia Marinho Branco
Maria Denise Nunes
Equipe Técnica

BA

Jorge Khoury
Franklin Santana Santos
Vitor César Lopes Ribeiro
Diretores

Frutos Gonzalez Dias Neto

Gerente da UGE

Antonio Carlos Borges Junior

Betina Americano Costa Pinto

Célia Márcia Fernandes

Herbert de Moraes Café

Isabel de Cássia Santos Ribeiro

Janaina Neves Silva

Ludmila Ribeiro Cruz Santos Frota

Equipe Técnica

CE

Joaquim Cartaxo Filho

Alci Porto Gurgel Júnior

Reginaldo Lobo

Diretores

Felipe Cruz de Melo

Gerente da UGE

Carlos Viana Freire Júnior

Elizângela Melo de Freitas Andrade

Michelle Rocha Mendes

Rafael de Castro Albuquerque

Raimundo Reginaldo Braga Lobo

Silvio Moreira Barbosa

Equipe Técnica

DF

Rosemary Soares Antunes Rainha

Diná da Rocha Loures Ferraz

Adélia Leana Getro de Carvalho Bonfim

Diretoras

Jorge Adriano Soares da Silva

Gerente da UGE

Carlos Cardoso de Souza

Edlaine Gonçalves Costa

Gabriella Araujo Rocha

Gabriella Marinho de Andrade

Julian Rocha Pontes

Mariana Viana de Souza Costa

Marilene de Almeida Araújo

Matheus Leão de Furtado Fernandes

Nycolas Nataniel Freitas do Nascimento

Ricardo Robson Moreira Gomes

Valeria Aparecida Arriel Bilhão

Equipe Técnica

ES

Pedro Rigo

Luiz Toniato

José Eugênio

Diretores

Clovis Grimaldo Couto Júnior

Gerente da UGE

Adriana da Silva Rocha

Eduardo Rodrigo Donatelli Simões

Flávia Lessa Pena Nascimento

João Vicente Pedrosa

Jumara Aparecida Ferreira Martins

Leonidio Maciel Pinheiro Filho

Luiz Henrique Toniato

Pedro Valério Veloso

Stephanie Coura Barbosa Silva

Equipe Técnica

GO

Antônio Carlos de Souza Lima Neto

Marcelo Lessa Medeiros Bezerra

João Carlos Gouveia

Diretores

Francisco Lima Júnior

Gerente da UGE

Camila Moreira

Cristiane Serafim dos Santos

Éder José de Oliveira

Elaine Maria de Moura Souza

Marcelo Lessa Medeiros Bezerra

Polyanna Marques Cardoso

Victor Antônio Costa

Equipe Técnica

MA

Albertino Leal de Barros Filho

Mauro Borralho de Andrade

Edila Neves da Silva

Diretores

Cristiane Correa Silva

Gerente da UGE

Danilo Lisboa Borges

Giovanna Figueiredo e Silva

Hildenê Maia

Keila Pontes da Silva

Marina Lavareda

Roseana Rodrigues

Equipe Técnica

MG

Afonso Maria Rocha

Douglas Cabido

Marden Márcio Magalhães

Diretores

Mateus de Melo Araújo

Gerente da UGE

Anderson Costa Cabido

Antônio Augusto Vianna de Freitas

Elisa Nunes Fróes

Evandro Júnio Gonçalves do Carmo

Jadilson Ferreira Borges

Leonardo Mól de Araújo

Lina Silveira Kroeber Volpini de Carvalho

Márcia Valeria Cota Machado

Equipe Técnica

MS

Cláudio George Mendonça

Sandra Amarilha

Tito Estanqueiro

Diretores

Patricia Gasparetto de Medeiros

Gerente da UGE

Andrea Barrera de Almeida

Bruno Navarros Fraga

Isabella Carvalho Fernandes

Jorge Tadeu de Barros Veneza

Luzicarla Souza Softov

Pedro Paulo Coimbra Loango

Roberta Serafim de Souza

Tito Manuel Sarabando Bola Estanqueiro

Equipe Técnica

MT

Lelia Rocha Abadio Brun

André Luiz Spinelli Schelini

Roberto Henrique Dahmer

Diretores

Diego Buscariol de Almeida

Gerente da UGE

Camila Souza de Andrade

Denise Pimpim Lima Silva Martins

Erika dos Santos Silva

Fernando José de Holanda Neves Filho

Lais Nunes de Campos

Lilian Maria Ribeiro De Figueiredo
Tassia Gonçalves dos Santos
Zinei Lemes de Santana
Equipe Técnica

PA

Rubens Magno
Maria Domingas
Cássia Alexandra da Costa
Rodrigues
Diretores

Clemilton J. Holanda
Gerente da UGE

Daniel Berg
Geiza Begot
Igo Silva
Keyla Reis de Oliveira
Renato Coelho
Rosemary Pires
Thamires Nascimento
Equipe Técnica

PB

Luiz Alberto Amorim
Lucélio Cartaxo Pires de Sá
João Franca Neto
Diretores

Ivani Costa
Gerente da UGE

Antônio Teixeira Neto

Ismael da Nóbrega da Silva
Sérgio Barbosa
Thaiguara Linhares
Equipe Técnica

PE

Murilo Roberto de Moraes Guerra
Maria Josiana Ferreira Rocha
Deborah Carvalho Guerra
Diretores

Izabella Catarina Belarmino da Silva
Gerente da UGE

Fernando Clímaco Santiago Maciel
Leonardo de Abreu Carolino
Renata Magalhães Dantas Luna
Thiago Suruagy de Melo
Equipe Técnica

PI

Júlio César de Carvalho Lima Filho
Delano Rodrigues Rocha
Mário Melo
Diretores

Carlos Jorge Gomes Silva
Gerente da UGE

Ana Lúcia Pereira Oliveira
André Luiz de Sousa Veras
Luana Thaina Barbosa Nogueira
Marilda Maria Portela Santos Moita
Samuel Moraes de Melo
Equipe Técnica

PR

Vitor Tioqueta

César Rissete
José Gava Neto
Diretores

Agnaldo Gerson Castanharo
Gerente da UGE

Caren Nanci dos Santos
Elmo Silveira Souza
Joailson Antonio Agostinho
Joana D'arc Julia de Melo
Luis Marcelo Padilha
Manoela Regina Reis Varela
Ricardo Schiffini Dellamea
Equipe Técnica

RJ

Antonio Melo Alvarenga Neto
Sérgio Malta
Júlio Freitas
Diretores

Marcelo Pereira de Sousa
Gerente da UGE

Ana Lucia de Araujo Lima
Ana Paula Damasio Rodrigues
Antonio Carlos Kronemberger
Carla Geraldo de Moraes Teixeira Panisset
Daniel Teixeira Guimarães
Débora Ferreira Finamore
Flávio Couto Pires
Julio Cezar Rezende de Freitas
Leandro Marinho
Maíra Campos
Maira Poerner Bacellar Ribeiro
Margareth Carvalho
Moisés Zippinotti Halabi
Pedro Luiz Vieira Cordeiro
Raquel Abrantes

Renato Regazzi
Walcyr Borges
Equipe Técnica

RN

José Ferreira Melo Neto
João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti
Junior
Marcelo Toscano
Diretores

Alinne Priscilla Dantas Silva
Gerente da UGE

Ana Maria Fonseca Ubarana
Mona Paula Santos da Nobrega Lira
Tathiana Amorim Garcia Udre Varela
Equipe Técnica

RO

Clébio Biliany de Mattos
Alessandro Crispim Macedo
Eduardo Fumyari Telles Valente
Diretores

Nilo Vasconcelos de Oliveira
Gerente da UGE

Andrei de Britto Rodrigues
Carlos Eduardo Sakagami
Equipe Técnica

RR

Emerson Carlos Baú
Doan Rabelo
Almir Moraes Sá
Diretores

Oridete Aparecida Corrêa

Gerente da UGE

Eckner Ferreira de Oliveira

Francisco Doan Rabelo Nascimento

Marlinda Araújo da Silva

Noelea da Silva Sousa

Rosilene de Moura Silva

Equipe Técnica

RS

André Godoy

Ayrton Ramos

Marco Aurélio Paradedá

Diretores

André Luis V. Campos

Gerente da UGE

Augusto do Rego Martinenco

Beatriz Sudbrack Lehmen

Ciro Ricardo Vives

Cristiana Maria Martini Escobar

Debora Martini Kryvoruchca

Gustavo ngelo Rech

Janaina Zago Medeiros

Liane Beatriz Portantiolo Klein

Márcio de Souza Pires

Paulo Cesar da Cunha Bruscato

Roberto Woltmann

Victor Ribas de Almeida

Equipe Técnica

SC

Carlos Fonseca

Luciano Pinheiro

Anacleto Ortigara

Diretores

Paulo Teixeira do Valle

Gerente da UGE

Angela Maria Pinheiro

Cláudio Ferreira

Eduardo José Perone

Heverton Luiz Vieira

Luca Pinheiro

Paulo Teixeira

Equipe Técnica

SE

Priscila Felizola

Brenno Luiz Ribeiro Barreto

Raymundo Almeida

Diretores

Maria Auxiliadora Alves da Silva Mendonça

Gerente da UGE

Ana Carolina Westrup

Estela Maris Sandri

Marcos Antônio Barros Barreto

Equipe Técnica

SP

Nelson Hervey Costa

Marco Vinholi

Reinaldo Corrêa

Diretores

Juliana Gazzotti Schneider

Gerente da UGE

Alessandro Leite de Lima

André Luis Moretto

Carlos Kazunari Takahashi

Cassia de Freitas Mendonça Godinho

Daniel Rodrigo Milei Beneton

Douglas Henrique Gonsales Camara

Eduardo Borba

Francisco Emídio Marques

José Rodolfo Ramos

Lizzie A. M. Trevilatto

Marcela Mayumi

Rafael Victor de Melo Donadon

Sylvia Carrera

Equipe Técnica

TO

Rérison Antônio Castro Leite

Rogério Ramos de Souza

Jarbas Meurer

Diretores

Fernando Ferrarin Ruiz

Gerente da UGE





SEBRAE