ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Estratégia para atuação do Sistema SEBRAE

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Estratégia para atuação do Sistema SEBRAE

© 2012. 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 dos direitos autorais (Lei no 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATOS
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
Unidade de Atendimento Coletivo Indústria - UACIN
SGAS 604/605 – Módulos 30 e 31 – Asa Sul – CEP: 70.200-904 – Brasília, DF.
Telefone: (61) 3348-7405
http://www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo
Roberto Simões

Diretor - Presidente do Sebrae
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor - Técnico do Sebrae
Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças do Sebrae
José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria
Kelly Sanches

Elaboração
Kelly Sanches, Fausto Cassemiro,
Eliane Borges, Renato Perlingeiro e Rogério Allegretti (Consultor)

Revisão Ortográfica
Grupo Informe Comunicação Integrada

Editoração Eletrônica
Grupo Informe Comunicação Integrada

S211e Sanches, Kelly.

Encadeamento produtivo: estratégia para atuação do Sistema Sebrae / Kelly Sanches... [et. al] -- Brasília: SEBRAE, 2012.

164 p. : il. Color.

1.Gestão empresarial. 2. Competitividade empresarial. 3. Gestão da inovação I. Título.

CDU 658

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 11

1 INTRODUÇÃO 14

1.1 Desafio a ser superado 14
1.2 Fluxo de investimentos e oportunidades 17
1.3 Novos espaços para as pequenas empresas 19
1.4 Estratégia do Sebrae 22
1.5 Objetivos do Guia Orientativo 24

2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES 25

2.1 Cadeia de Valor 26
2.2 Encadeamento Produtivo 32
2.3 Modalidades de Encadeamento Produtivo 35
2.4 Geração de valor na cadeia e produtividade 38
2.5 A lógica de atuação em Encadeamento Produtivo 41
2.6 Modelo de Encadeamento Produtivo 44

3 ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO 51

3.1 Ciclo de Encadeamento Produtivo 51
3.2 Descrição das Fases 57
3.3 Principais orientações para a estruturação dos projetos Geor 76

3.3.1 Identificação de oportunidades de intervenção 76
3.3.2 Oficinas de negociação com as grandes empresas 77
3.3.3 Focos estratégicos do Projeto GEOR 78
3.3.4 Ações típicas do projeto GEOR 79
3.3.5 Resultados Finalísticos e Intermediários 80

3.3.6 Elaboração do Orçamento do Projeto 83
3.3.7 Avaliação dos Projetos 84

4 ORGANIZAÇÃO PARA A ATUAÇÃO 85

4.1 Atuação do Sebrae 86
4.2 Atuação do SEBRAE UF 87
4.3 Possíveis Interfaces com outras Unidades do Sebrae 88

4.3.1 Estudos e Pesquisas 88
4.3.2 Inovação e Tecnologia 88
4.3.3 Acesso a Mercado 89
4.3.4 Serviços Financeiros 90
4.3.5 Políticas Públicas 90
4.3.6 Capacitação Empresarial 90
4.3.7 Desenvolvimento de Competências 90

5 RESULTADOS, INDICADORES E METAS 91

5.1 Avaliação do Desempenho 91
5.2 Indicadores Físicos 95
5.3 Indicadores Financeiros 96
5.4 Considerações Finais 96

6 FERRAMENTAS 98

GLOSSÁRIO 147

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 156

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 A cadeia de valor genérica 27
FIGURA 2 Cadeia de valor – Negócio Industrial 30
FIGURA 3 Formas de abordagem para o atendimento coletivo 33
FIGURA 4 Geração de Valor na Empresa 39
FIGURA 5 Lógica de Atuação em Encadeamento Produtivo 42
FIGURA 6 Modelo Encadeamento Produtivo 45
FIGURA 7 As fases do Ciclo de Gerenciamento 53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 As MPE na economia 15
QUADRO 2 Conjunto de indicadores 81
QUADRO 3 Resultados Finalísticos e Intermediários do Projeto 83
QUADRO 4 Eficiência, eficácia e efetividade dos projetos 92
QUADRO 5 Dimensões de análise do desempenho do projeto 94

LISTA DE FERRAMENTAS

FERRAMENTA 1 Visão Geral: Fases, Principais Atividades e Ferramentas 99
FERRAMENTA 2 Matriz de Oportunidades 101
FERRAMENTA 3 Proposta Preliminar 107
FERRAMENTA 4 Matriz de Identificação e Priorização de Pequenas Empresas 110
FERRAMENTA 5 Oficinas de Negociação: Parte I E II 118
FERRAMENTA 6 Projeto Guia de Encadeamento Produtivo 125
FERRAMENTA 7 Orçamento do Projeto de Encadeamento Produtivo 129
FERRAMENTA 8 Avaliação do Projeto de Encadeamento Produtivo 132
FERRAMENTA 9 Resultados Finalísticos e Intermediários do Projeto de Encadeamento Produtivo 135
FERRAMENTA 10 Indicadores Físicos do Projeto de Encadeamento Produtivo 137
FERRAMENTA 11 Indicadores Financeiros do Projeto de Encadeamento Produtivo 145

APRESENTAÇÃO

O Brasil vive um momento promissor, tendência que deve continuar nos próximos anos. Diante desse cenário positivo, o Sebrae está atento para aproveitar as novas oportunidades que surgirão para as microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP) e empreendedores individuais (EI).

O mundo desenvolvido olha com indisfarçável fascínio para o crescimento brasileiro em meio à crise, bem como para a capacidade do país em atrair investimentos estrangeiros diretos. Dessa forma, torna-se necessário trabalhar junto aos fluxos de recursos nacionais e internacionais gerados pelas empresas transnacionais, pelos grandes projetos públicos e privados – Copa do Mundo 2014, Olimpíadas 2016, PAC, pré-sal, entre outros.

Para tanto, há a crescente percepção de que a competitividade empresarial não se reduz à atuação da empresa individualmente, mas também é o resultado da eficiência da cadeia de valor ou aglomerado local no qual se estrutura um determinado segmento produtivo. Em outras palavras, uma visão estratégica envolve o fato de que uma interação direcionada à melhoria comum de uma cadeia pode beneficiar e é fundamental para a sustentabilidade de todos os envolvidos no ciclo produtivo – grandes empresas, empresas de pequeno porte e os empreendedores individuais.

Dessa forma, independentemente do porte, todas as empresas que fazem parte de uma cadeia de valor precisam ser produtivas. Não pode mais existir a dicotomia entre pequenas de um lado e grandes empresas de outro. A produtividade

média é que vai definir a competitividade da cadeia de valor frente à concorrência internacional. Equilibrar a produtividade das pequenas com as grandes empresas é um desafio da economia brasileira.

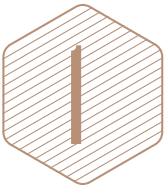
Para o Sebrae, trabalhar em torno do tema Encadeamento Produtivo entre grandes e pequenas empresas é uma estratégia da instituição para elevar a produtividade e a competitividade das pequenas empresas e inseri-las na cadeia de valor de grandes empresas nacionais e transnacionais.

O Sebrae vem desenvolvendo esforços nesse sentido, disponibilizando conhecimento técnico na difusão e aprofundamento do conceito e da abordagem, adensando a experiência e as ações da instituição e de parceiros, ajudando a consolidar o conceito e ampliando o conhecimento da sociedade como um todo nessa temática.

O propósito deste Documento Orientativo é fornecer aos dirigentes, gerentes, coordenadores de carteiras, gestores de projetos e consultores, as principais referências conceituais e instrumentais de forma a estimular uma postura pró-ativa em iniciativas de encadeamento produtivo, e facilitar e sustentar o diálogo permanente com parceiros e clientes.

FUTURO

Quando olhamos para frente, vemos que o Brasil precisa avançar, aumentar a produtividade dos pequenos negócios e das cadeias de valor de grandes empresas onde elas estão inseridas.
O Encadeamento Produtivo é a mola propulsora desse salto para o futuro.



INTRODUÇÃO

Os fatores positivos que impactam na economia nacional implicam oportunidades que podem ser aproveitadas pelas pequenas empresas e desafios a serem superados. Assim, faz-se necessária uma estratégia de atuação do Sistema Sebrae em encadeamento produtivo aderente a essas questões. A seguir, serão abordados aspectos essenciais, visando à introdução ao tema.

1.1 DESAFIO A SER SUPERADO

As micro e pequenas empresas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem apenas por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Os números revelam um desafio a ser superado pelos pequenos negócios.

Em países da Europa, o percentual de participação das empresas de pequeno porte no PIB é maior que no Brasil, embora a participação desse segmento em relação ao total de empreendimentos formais seja equivalente. Na Espanha, os pequenos negócios correspondem a 99% dos estabelecimentos formais e 50,6% do PIB. Na Grécia, eles alcançam 99,4% e 55,6%, respectivamente. Na Itália, os índices são de 99,5% e 55,6%.

QUADRO 1 – As micro e pequenas empresas (MPE) na economia

PAÍSES	PARTICIPAÇÃO NOS ESTABELECIMENTOS (%)	PARTICIPAÇÃO NOS EMPREGOS (%)	PARTICIPAÇÃO NO PIB (%)
Itália	99,40	68,50	55,60
Grécia	99,50	75,30	55,60
Espanha	99,50	63,20	50,60
Portugal	99,30	65,20	46,30
França	98,80	45,50	39,70
Brasil	99,10	52,20	20,00

Fonte: SBA Fact Sheet 2009 – European Commission Enterprise and Industry e Ministério do Trabalho e Emprego

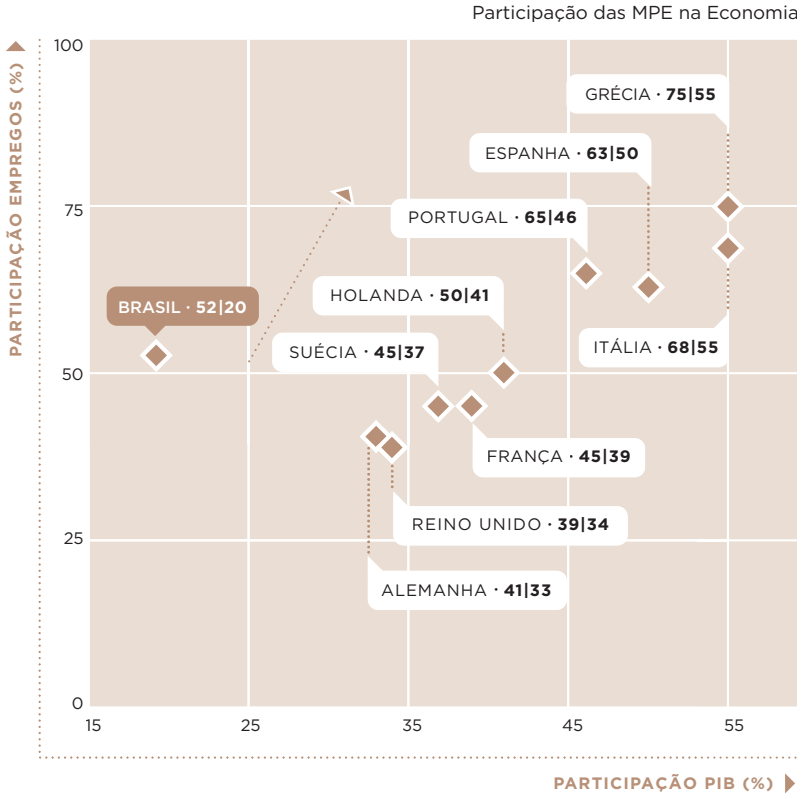
No QUADRO 1, percebe-se uma clara correlação entre a geração de empregos e a participação no PIB. Quanto maior o número de empregos, maior o PIB e, consequentemente, a produtividade.

Assim, apesar de equivalerem quase à totalidade dos empreendimentos legalmente constituídos, em nosso país, e contribuírem com 52% dos empregos, as empresas de pequeno porte registram índices de participação no PIB que poderiam ser mais expressivos, quando comparados às grandes empresas, que empregam em torno de 48% e geram 80% do PIB.

A baixa produtividade das pequenas empresas impacta na produtividade média da economia brasileira. As pequenas empresas geram muitos empregos que não se refletem em produtividade. É necessário reverter esse quadro, aumentando a participação dos pequenos negócios no PIB. O gráfico, a seguir, ilustra o movimento competitivo que deverá ser induzido, de forma a incrementar o aprimoramento empresarial e transformar a realidade atual, elevando a produtividade das

pequenas empresas brasileiras a patamares mais adequados, aproximando-se dos níveis verificados nos países mais bem posicionados no *ranking* internacional.

GRÁFICO 1 – As MPE na economia



Fonte: SBA Fact Sheet 2009 – European Commission Enterprise and Industry e Ministério do Trabalho e Emprego

Nesse sentido, uma das alternativas é a inserção competitiva e sustentável das empresas de pequeno porte em cadeias de valor impulsionadas por grandes empresas. O Encadeamento Produtivo representa essa trajetória de desenvolvimento.

1.2 FLUXO DE INVESTIMENTOS E OPORTUNIDADES

Embora exista um descompasso entre os ritmos de recuperação das economias dos países líderes no cenário mundial e incertezas no mercado internacional, o fluxo de investimentos no Brasil cresce em ritmo acelerado e espera-se uma forte expansão da atividade econômica nos próximos anos.

Em 2010, o Brasil deu um salto no *ranking* mundial dos países que mais atraíram investimentos estrangeiros diretos, os chamados IED. Passou do 15º para o 5º lugar, absorvendo um fluxo de inversões de R$ 48 bilhões, quase o dobro dos R$ 26 bilhões no ano anterior. O dado consta do relatório *World Investment Report* 2011, da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD).

A expectativa é que, até 2013, o Brasil suba mais uma posição. Um levantamento feito pela UNCTAD entre as empresas multinacionais apontou o Brasil como um dos países mais citados para investimentos, atrás de China, Estados Unidos e Índia.

De acordo com o relatório, as saídas de investimento das economias em desenvolvimento cresceram 21%, em 2010, e responderam por 29% do total de fluxos globais de investimentos estrangeiros. No ano passado, o Brasil foi responsável por 0,9% desse total. Para a UNCTAD, se for mantida a atual velocidade de desconcentração dos fluxos por origem, em 2017 os países em desenvolvimento deverão ultrapassar as economias desenvolvidas.

O mercado interno é o grande motor do crescimento brasileiro. No setor industrial espera-se mais crescimento, sustentado principalmente pela construção civil e as obras de infraestrutura. As melhores condições de trabalho e renda, juntamente com o balanceamento da política de crédito, também contribuem para ampliar a expectativa de crescimento do consumo.

Por tudo isso, o Brasil se tornou uma ótima oportunidade para grandes companhias, atraídas pelas obras de infraestrutura para a Copa do Mundo de 2014, Olimpíadas 2016, pré-sal, entre outros, derivados do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC).

Para o Brasil receber a Copa do Mundo de Futebol em 2014, será necessária a realização de obras e empreendimentos nas cidades que irão sediar os jogos, com o objetivo de melhorar aspectos relativos, entre outros, à mobilidade urbana e às instalações de estádios e arenas esportivas. As ações serão desenvolvidas por meio de parceria entre os governos federal, estadual e municipal e contarão também com a participação de clubes de futebol. Já estão previstos mais de R$ 17 bilhões[1] em investimentos, dos quais R$ 11,4 bilhões serão destinados à mobilidade urbana e R$ 5,7 bilhões aos estádios.

Os investimentos totais nas Olimpíadas 2016 estão estimados em R$ 28,8 bilhões, de acordo com o Comitê Rio 2016. O custo direto na operação dos jogos, montagem de instalações temporárias e estruturas de apoio deverá ser de R$ 5,6 bilhões, valor que contará com aportes dos governos federal, estadual e municipal, do Comitê Olímpico Internacional e do setor privado. Já para a construção de novos estádios e arenas, sistemas de transportes e ferrovias, reformas em

1 Fonte: http://www.portaldatransparencia.gov.br. No site o internauta pode acessar e verificar os investimentos previstos para a Copa de 2014.

aeroportos e rede hoteleira, a previsão orçamentária é da ordem de R$ 23,2 bilhões.

O setor de petróleo e gás representa em torno de 12% do PIB. A Petrobras sozinha investirá US$ 224,7[2] bilhões no período de 2011 a 2015, sendo US$ 213,5 bilhões no Brasil e US$ 11,2 bilhões no exterior. As 40 outras operadoras privadas que atuam no país investirão US$ 42 milhões de 2010 a 2014[3]. Tomando-se por base os investimentos anuais desses dois grupos e a média de 67% de conteúdo nacional, chegamos a uma estimativa da ordem de US$ 34 bilhões por ano em oportunidades de fornecimento para uma gama abrangente de empresas brasileiras de todos os setores e de variados segmentos da economia mobilizados ao longo da cadeia produtiva. São indústrias, empresas de serviços e comerciais, estabelecimentos rurais e empreendedores individuais, num espectro que vai da alta tecnologia a segmentos tradicionais.

1.3 NOVOS ESPAÇOS PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Muitas oportunidades de negócios para as pequenas empresas estão vinculadas ao poder de grandes compradores e de grandes fornecedores. Os compradores induzem o desenvolvimento da cadeia de valor, a partir da demanda de bens e serviços, respectivos volumes de compras e requisitos técnicos. Por outro lado, os fornecedores em determinadas cadeias são responsáveis pela inovação, transferência e difusão da tecnologia para os elos à jusante.

2 *Fonte: Plano de Negócios da Petrobras para o período 2010-2015.*

3 *Fonte: Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis – IBP*

Entre os segmentos de grandes compradores de pequenas empresas estão os órgãos públicos. A partir da regulamentação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, os órgãos públicos podem dar preferência aos pequenos negócios em suas licitações. As licitações de até R$ 80 mil podem ser feitas exclusivamente para empresas de pequeno porte. Também é permitida a sua subcontratação por empresas de maior porte e há possibilidade de fornecimentos parciais de grandes lotes, quando empresas de pequeno porte terão preferência, caso os preços sejam próximos aos das grandes. Estimam-se que R$ 34 bilhões por ano sejam vendidos pelas pequenas empresas para os governos dos municípios, dos estados e da União.

Em países desenvolvidos, as pequenas empresas atuam em complementaridade com as grandes empresas como fornecedoras de componentes, distribuidoras ou prestadoras de serviços em nichos específicos. Já nos países em desenvolvimento, as pequenas empresas tentam competir com as grandes em áreas em que não possuem capacidade de escala, gerando uma enorme lacuna de produtividade na economia desses países.

Ao mesmo tempo em que surgem as oportunidades, os principais obstáculos para aproveitamento delas também aparecem. Na última década, as grandes empresas passaram a investir em tecnologia para adicionar valor a seus produtos e atrair os consumidores. Isso colocou a indústria em outro patamar, e as pequenas empresas fornecedoras dessas grandes empresas foram surpreendidas, uma vez que não apresentavam tecnologias – de produto, processo e gestão, para atender rapidamente aos requisitos técnicos e comerciais exigidos. Em muitas situações, as pequenas empresas apresentavam-se comprimidas entre as condições comerciais das grandes companhias fornecedoras de

matéria-prima e insumos e as duras negociações com clientes de grande porte.

Na outra ponta da cadeia, grandes empresas vêm percebendo novas possibilidades de ampliar a prestação de serviços, conferir agilidade no atendimento e ter estoques disponíveis. Trata-se de uma transição para novos formatos de distribuição, utilizando-se de pequenas empresas para aumentar a participação em determinados mercados. Os resultados esperados e desejados estão ligados à maior proximidade com o mercado local.

As pequenas empresas têm necessidades especiais e limitação de recursos, ao mesmo tempo em que precisam apresentar produtos inovadores em tempo recorde. Devem ser preparadas, no sentido de responder melhor às necessidades dos seus clientes e conseguir transformar ideias em produtos de sucesso mais rapidamente, aproveitando suas características de agilidade, flexibilidade e capacidade inovadora.

As relações entre uma grande empresa-âncora e pequenas empresas que fazem parte de sua cadeia apresentam, em muitos casos, fortes assimetrias e dependência. Podem ocorrer situações em que a sobrevivência e o desempenho das pequenas empresas estejam praticamente fora da esfera de suas decisões. Aqui surge um espaço adequado para que agentes como o Sebrae possam promover o aprimoramento das competências de forma a facilitar relacionamentos técnico-comerciais cooperativos do tipo "ganha-ganha" e com foco na sustentabilidade, a abertura de novos mercados e a redução da dependência.

Um dos caminhos para a inserção de pequenas empresas na estrutura industrial é a complementaridade com as grandes. Se associada à especialização e a um conjunto de competências particulares, a complementaridade entre grandes

e pequenas empresas pode ser uma importante via para a modernização e produtividade da pequena empresa e mesmo do segmento em que ocorre a transação.

1.4 ESTRATÉGIA DO SEBRAE

A atuação do Sebrae parte do princípio que uma das trajetórias possíveis para aumentar a produtividade das pequenas empresas é a inserção em cadeias de valor comandadas por grandes empresas. Considera que a base e a perspectiva do aprimoramento das relações entre as pequenas e as grandes empresas estão ligadas ao incremento da atividade comercial entre ambas, mas muito mais à troca de conhecimentos e experiência e à construção de soluções inovadoras em conjunto. Quanto mais relevante for o papel das pequenas empresas na determinação da competitividade das grandes empresas, menores serão as assimetrias no poder de negociação. Isso se dá, em particular, quando a contratação, ou qualquer que seja a relação, é orientada para a inovação e geração de valor ao negócio.

O Sebrae não tem o papel de suprir deficiências e gargalos decorrentes das diferenças de escala e poder de negociação entre pequenas e grandes empresas, uma vez que é o mercado que define as regras, mas o de contribuir para a construção de ambientes e instâncias de governança para que as relações entre grandes e pequenas tenham mais possibilidades de serem ajustadas. Portanto, o apoio à criação e expansão das iniciativas de encadeamento produtivo deve ter caráter indutivo. Os mecanismos de articulação e negociação com as grandes empresas devem ser fortalecidos.

Espera-se com essa estratégia uma sensibilização e mobilização gradativa das grandes empresas, pequenas empresas

e instituições de apoio competitivo, de forma que novos projetos possam ser estruturados. A estratégia de encadeamento produtivo do Sebrae pode ser caracterizada como uma estratégia de aprendizagem orientada para o mercado – a partir da identificação das necessidades e expectativas das grandes empresas. Ela deverá ser aprimorada continuamente a partir da implementação de um ciclo de gestão do conhecimento, do aprendizado gerado pelas "boas práticas" e adquirido em iniciativas já realizadas, em andamento e naquelas que estão por vir.

Para o Sebrae, o sucesso das iniciativas de encadeamento produtivo está diretamente ligado à instância de governança das cadeias de valor, ao papel das empresas líderes nesse processo e à cooperação entre instituições. Nesse sentido, a estratégia será desdobrada de forma a:

» Trabalhar junto aos fluxos de investimentos nacionais e internacionais gerados pelas empresas transnacionais e pelos grandes projetos públicos e privados;
» Adotar critérios claros para seleção das cadeias produtivas a serem priorizadas;
» Ampliar a capacidade de mobilização e comprometimento das grandes empresas líderes das cadeias produtivas selecionadas;
» Alinhar as competências dos parceiros com as demandas originadas a partir da identificação dos *gaps* de competitividade entre grandes e pequenas empresas;
» Atuar de forma a estimular os efeitos de longo prazo e investimentos permanentes;
» Catalisar uma governança do processo para que se tenha uma coordenação em nível nacional e estadual com representatividade dos segmentos públicos e privados; e

» Sistematizar e difundir o conhecimento sobre o tema, de forma a ampliar o debate, em nível nacional, e influenciar, a exemplo de países desenvolvidos, o encadeamento produtivo como trajetória de inserção das pequenas empresas em mercados competitivos.

1.5 OBJETIVOS DO GUIA ORIENTATIVO

O propósito deste guia é apresentar e discutir um conjunto de orientações para a atuação do Sistema Sebrae em encadeamento produtivo. O documento busca ampliar e aprofundar o debate sobre os mecanismos indutores que possam acelerar a inserção competitiva das empresas de pequeno porte nas cadeias de valor das grandes empresas.

Especificamente este trabalho visa a:

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

2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O encadeamento produtivo se apresenta como um modelo para aumentar a competitividade, a cooperação e a competência tecnológica e de gestão das pequenas empresas.

As questões conceituais são essenciais para uma atuação adequada. Por um lado, o entendimento do tema impacta diretamente na negociação dos projetos com os técnicos e executivos das grandes empresas. Por outro, contribui também para uma delimitação consistente da atuação, principalmente porque algumas referências conceituais e metodológicas ajudam a identificar as pequenas empresas nas cadeias de valor e seus respectivos posicionamentos.

No contexto do encadeamento produtivo, entender as diferentes cadeias de valor torna-se fundamental para o sucesso da atuação. Existem algumas inconsistências conceituais sobre os termos "cadeia de valor", "cadeia de suprimentos" e "cadeia produtiva", pelo fato de muitos estudiosos e autores de diferentes áreas do conhecimento abordarem o mesmo tema: a ligação dos vários elos de uma cadeia, desde os insumos de produção até a comercialização final. Neste documento, será apresentado o conceito de cadeia de valor. Os conceitos de cadeia de suprimentos e cadeia produtiva são detalhados no glossário.

2.1 CADEIA DE VALOR

Cadeia de valor é um conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas ou insumos, fornecedores de componentes ou serviços, produção (fabricação ou serviços), distribuição e varejo, consumo, atividades de pós-vendas, como assistência técnica e manutenção, até a coleta, eventual reciclagem de materiais e a destinação final. O valor gerado na cadeia é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Logo, para que uma empresa possua competitividade, é necessário que crie valor para o cliente, ressaltando-se que esse valor deve ser reconhecido pelo comprador, caso contrário os custos se sobressairão.

O modelo de cadeia de valor foi apresentado por Michael Porter e ajuda a analisar atividades específicas pelas quais as empresas podem criar valor e vantagem competitiva. O autor dividiu as atividades em primárias, executadas por funcionários de linha de frente, e de apoio, executadas pelo *staff* da empresa, conforme FIGURA 1.

FIGURA 1 – A cadeia de valor genérica

Fonte: Michael Porter, Vantagem Competitiva

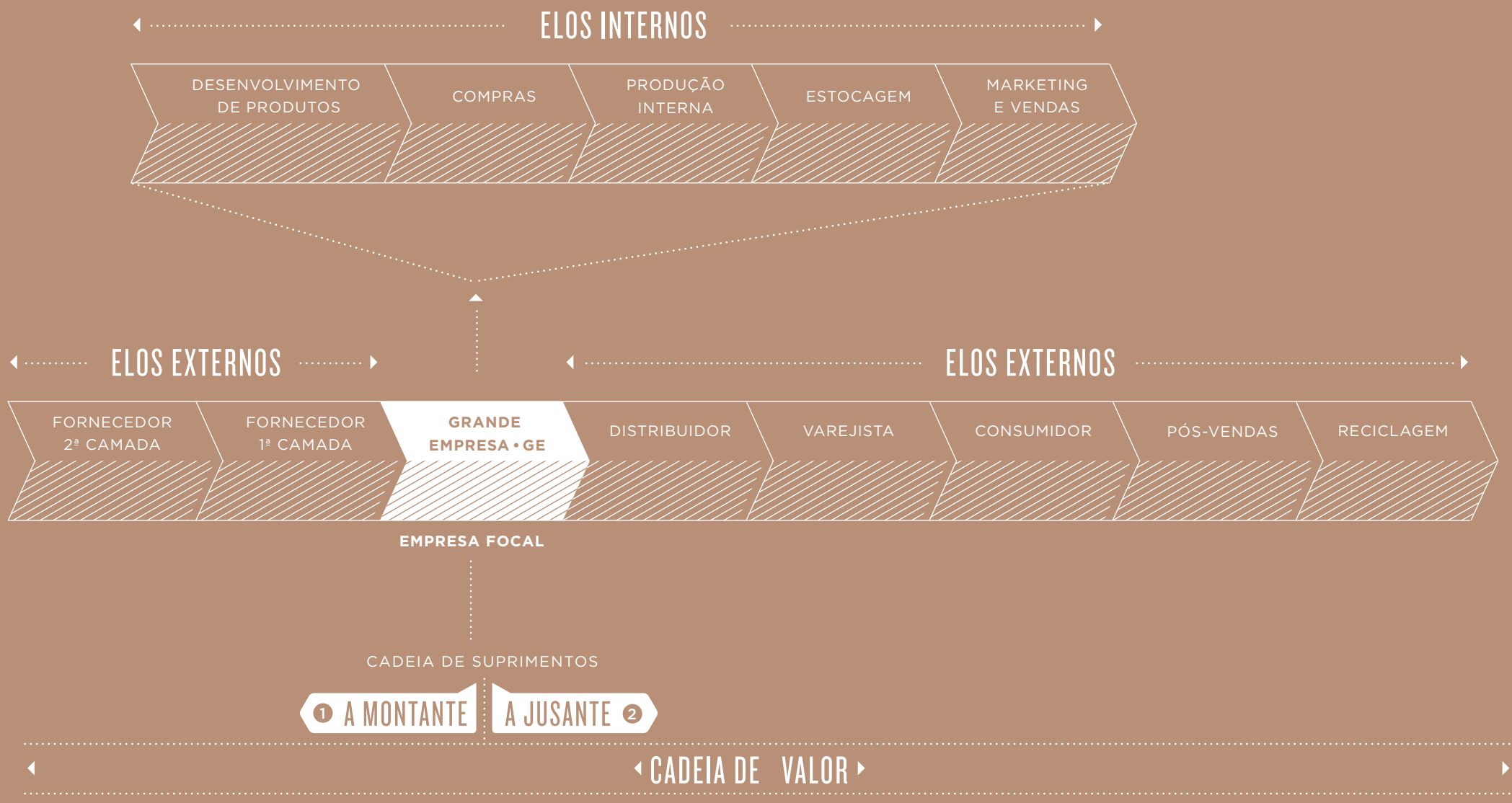
As atividades primárias envolvem a logística interna (recebimento, controle de estoques, planejamento de transportes), operações (montagem dos produtos, embalagem, testes e outras atividades que transformam insumos e matérias-primas em produtos acabados), logística externa (distribuição, transportes de produtos), marketing e vendas (seleção de canais de marketing, promoção, vendas) e serviços (assistência técnica, instalação, peças de reposição). Já as atividades de apoio envolvem aquisição (compra de matérias-primas e insumos, máquinas), desenvolvimento de tecnologia (pesquisa e desenvolvimento, *design*), gerência de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento de pessoal, retenção de talentos) e infraestrutura da empresa (gerenciamento, planejamento, financeiro, jurídico, gerenciamento da qualidade etc.).

Para agregar valor a um produto, deve-se executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio – a um custo menor ou de forma melhor que os concorrentes. A empresa tem duas opções: reduz o custo das atividades individuais da cadeia de valor ou trabalha para reestruturar a cadeia de valor. Sendo as inter-relações econômicas cada vez mais complexas em um contexto de mercado competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor. Assim, as alianças estratégicas se prestam muito bem ao objetivo de compensar as lacunas de competência que a empresa apresente ao longo de sua cadeia de valor, por meio do compartilhamento de atividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto.

Os elos da cadeia de valor podem ser internos ou externos à empresa. Os elos internos estão relacionados com as atividades realizadas dentro da empresa como desenvolvimento de produtos, compras, produção interna, estocagem de produtos,

FIGURA 2

FIGURA 2 · Cadeia de valor – Negócio Industrial.



1 *Cadeia de suprimentos* a montante.
2 *Cadeia de suprimentos* a jusante.

marketing e vendas. Os elos externos estão relacionados com os fornecedores e os clientes.

Uma forma de se reestruturar a cadeia de valor para ganhar competitividade é aprimorar a interação entre os seus diversos estágios, adaptando as ligações entre os elos – internos e externos. A empresa é vista no contexto da cadeia de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte. A FIGURA 2 apresenta a cadeia de valor que posiciona como empresa focal a grande empresa (GE), também chamada de empresa-âncora.

A cadeia de valor de uma empresa está voltada para agregar valor aos produtos físicos ou serviços. Já a cadeia de suprimentos da empresa constitui os processos orientados para a produção, vendas e distribuição desses produtos físicos e serviços que permitem a interação entre fornecedores e clientes com instalações dispersas geograficamente, desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo de produto acabado.

A cadeia de valor extrapola os limites de uma empresa focal em dois sentidos, segmentando a cadeia de suprimentos em:

a **Cadeia de Suprimentos a Montante:** no sentido de seus fornecedores – relacionamentos com fornecedores de 1ª camada, fornecedores dos fornecedores (fornecedores de 2ª camada) e assim por diante até a origem dos recursos; e
b **Cadeia de Suprimentos a Jusante:** no sentido de seus clientes – relacionamentos com clientes com os quais se liga de forma direta (simbolizados pelos distribuidores), clientes dos clientes (varejistas), consumidores e, assim por diante, até a coleta, eventual reciclagem de materiais e destinação final.

A maturidade da grande empresa é um dos fatores que determina a interação entre as empresas na cadeia de valor, conduzindo as organizações que dela participam à implementação de parcerias com fornecedores e clientes para alcançar e manter vantagem competitiva. As empresas criadoras de valor tomam decisões que mantêm uma proposição balanceada entre os interesses competitivos de todos os agentes. Portanto, empresas que criam valor ao longo do tempo devem preocupar-se em fazê-lo para todos os parceiros, não apenas para elas mesmas.

2.2 ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Encadeamentos produtivos, para efeito da atuação do Sebrae, são relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atraentes, que se estabelecem entre grandes companhias e pequenas empresas de sua cadeia de valor com a finalidade de adequar estas últimas aos requisitos das grandes e facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade das pequenas, das grandes companhias e da cadeia de valor como um todo.

Encadeamento produtivo é uma das estratégias do Sebrae para incrementar a competitividade das empresas de pequeno porte. Essa estratégia é implementada a partir de uma forma de atuação sistematizada, a exemplos de outras abordagens que já vêm sendo executadas pelo Sebrae e que estão apresentadas na FIGURA 3.

Cabe ressaltar que essas abordagens são complementares e não excludentes. Há casos em que uma abordagem pode ser empregada em consonância com outra. Por exemplo: num projeto de encadeamento produtivo, é possível segmentar as empresas de pequeno porte e trabalhar com a abordagem

FIGURA 3 · Formas de abordagem para o atendimento coletivo

CADEIAS PRODUTIVAS SELECIONADAS

ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DO SEBRAE

GRUPOS DE EMPRESAS	ASSOCIAÇÕES COOPERATIVAS CONSÓRCIOS	NÚCLEOS SETORIAIS	FRANQUIAS	ENCADEAMENTO PRODUTIVO	ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)	REDE DE APL
» Não especializado » Objetivos pontuais em comum » Algumas ações conjuntas pontuais	» Especializado » Objetivos compartilhados » Ações conjuntas » Visão de futuro compartilhada	» Marca comum » Ações conjuntas » Atendimento a padrões de qualidade	» Especializada Hierarquia » Licenciamento de marca » Padrão de gestão, produtos e processos » Promoção conjunta » Objetivos compartilhados » Visão de futuro	» Ligações verticais entre grandes empresas e EPP » Hierarquia » Desenvolvimento de fornecedores » Desenvolvimento de distribuidores » Desenvolvimento de clientes estratégicos	» Concentração de empresas especializadas em uma região Interação e cooperação » Aprendizagem coletiva Presença de múltiplos atores	» Troca de experiências e complementos

TERRITÓRIO (MUNICÍPIO OU REGIÃO)

FIGURA 3

de núcleos setoriais. Também é possível iniciar uma ação com a formação de núcleos setoriais e, na medida em que o grupo de empresas for aprimorando a sua competitividade, pode-se vinculá-lo com grandes empresas em uma mesma cadeia de valor.

2.3 MODALIDADES DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Os encadeamentos produtivos entre grandes empresas e empresas de pequeno porte podem acontecer na cadeia de suprimentos a montante e/ou a jusante de uma grande empresa.

Denomina-se como empresa focal ou empresa-âncora a grande empresa que estabelece os mecanismos de orientação, de forma a induzir aprimoramento gerencial, desenvolvimento tecnológico e inovação a partir do seu poder enquanto comprador e/ou fornecedor.

Essa grande empresa pode ser:

a **Indústria**

» Fabricantes de equipamentos (ex: fabricantes de máquinas para indústria de móveis; fabricantes de softwares).
» Fabricantes de matérias-primas (ex: resinas termoplásticas; chapas metálicas e vergalhões).
» Fabricantes de insumos (ex: tintas, corantes, vernizes, adesivos, colas).
» Fabricantes de componentes (ex: puxadores para móveis, dobradiças, solados para calçados).
» Fabricantes de produtos acabados (ex: móveis, confecções, calçados).

b Serviços

» Administradora de shopping centers.
» Administradoras de cartões de crédito.
» Seguradoras.
» Operadoras de telefonia.
» Hospitais.
» Empresas de turismo.
» Companhias aéreas.

c Comércio

» Redes atacadistas e/ou varejistas.
» Distribuidores de produtos industrializados.

d Agronegócios

» Frigorífico.
» Produtores rurais de grande porte.

A seguir, apresentamos como ilustração, algumas modalidades de encadeamento produtivo a montante e a jusante de uma empresa-âncora ou focal.

ENCADEAMENTOS A MONTANTE DA GRANDE EMPRESA

Na cadeia de suprimentos a montante da grande empresa focal, as conexões podem acontecer com fornecedores diretos e indiretos.

» *1ª Modalidade:* Grandes empresas compradoras e empresas de pequeno porte fornecedoras. Utiliza-se do poder de compra da grande empresa para induzir qualidade, produtividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas de pequeno porte fornecedoras.

As empresas de pequeno porte fornecedoras podem ser empresas fornecedoras de matérias-primas, insumos, componentes, semiacabados e serviços.

» *2ª Modalidade:* Grandes empresas compradoras, empresas de pequeno porte fornecedoras e grandes empresas fornecedoras. Os efeitos da disparidade de escala dos participantes dessa cadeia podem ser amenizados na medida em que exista um esforço de coordenação por parte da grande empresa compradora, que sinaliza suas demandas e materiais para as grandes empresas fornecedoras, obtendo assim melhores condições na compra do que as empresas de pequeno porte, fornecedoras de 1ª camada.

ENCADEAMENTOS A JUSANTE DO FORNECEDOR

Na cadeia de suprimentos a jusante da grande empresa focal, as conexões podem acontecer com fabricantes de pequeno porte, distribuidores, varejistas e serviços pós-vendas.

» *3ª Modalidade:* Grandes empresas fornecedoras e empresas de pequeno porte compradoras (fabricantes). As grandes empresas fornecedoras promovem o desenvolvimento das empresas de pequeno porte (fabricantes) compradoras, transferindo as inovações tecnológicas, contribuindo para o desenvolvimento gerencial das pequenas e aumentando o seu grau de competitividade.

» *4ª Modalidade:* Grandes empresas fornecedoras e empresas de pequeno porte distribuidoras. O produto final é levado da fábrica para um centro de distribuição. O distribuidor entrega as quantidades adequadas ao estabelecimento de varejo no momento em que for solicitado. Esses pequenos distribuidores podem ser desenvolvidos pelas grandes empresas fabricantes, induzindo conceitos como qualidade, segurança, meio ambiente e responsabilidade social.

» *5ª Modalidade:* Grandes empresas fornecedoras e empresas de pequeno porte varejistas. Os varejistas oferecem o produto para o consumidor final e este toma sua decisão selecionando os seus produtos preferidos. Como as empresas de pequeno porte varejistas estão em contato direto com os consumidores, elas precisam ser desenvolvidas pelas grandes empresas fornecedoras para que o consumidor perceba a cultura de gestão das grandes empresas também nas empresas de pequeno porte.

» *6ª Modalidade:* Grandes empresas fornecedoras e empresas de pequeno porte de pós-vendas. O serviço de pós-venda pode afetar a satisfação e colaborar para a fidelização de clientes, bem como contribuir para construir e divulgar a boa reputação da empresa para potenciais compradores. Da mesma forma que na modalidade anterior, para que o consumidor perceba o nível de gestão da grande empresa, as empresas de pequeno porte que fazem o serviço de pós-venda precisam ser desenvolvidas.

É importante ressaltar que os exemplos acima mencionados não esgotam todas as possíveis modalidades de encadeamento produtivo.

2.4 GERAÇÃO DE VALOR NA CADEIA E PRODUTIVIDADE

O valor adicionado por uma empresa em uma cadeia que liga fornecedores e clientes não é o valor das vendas, mas, sim, a diferença entre as vendas realizadas para os clientes e o valor pago aos fornecedores de matérias-primas e insumos, conforme apresentado na FIGURA 4. Nem sempre a empresa que vende mais tem o melhor valor adicionado. O esforço que a empresa faz para aumentar suas vendas deve ser feito para racionalizar os custos e despesas.

FIGURA 4- Geração de Valor na Empresa.

Fonte: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBQP, adaptado por Allegretti, R.

A produtividade de uma empresa está relacionada com o uso e disponibilidade de recursos e consequente adição de valor ao negócio do qual faz parte. A medida do valor adicionado é uma das principais medidas da produtividade de uma empresa. Da mesma forma, é uma das principais medidas em projetos de encadeamento produtivo.

Para o Japan Productivity Center for Social Economics Development (JPC/SED), melhorar a produtividade é minimizar cientificamente o uso de recursos materiais, mão de obra, máquinas, equipamentos etc. para reduzir custos de produção, expandir mercados, aumentar o número de empregados, lutar por aumentos reais de salários e pela melhoria do padrão de vida, no interesse comum do capital, do trabalho e dos consumidores.

Uma visão sistêmica da produtividade mostra que existe uma interdependência de fatores internos e externos à empresa e seu processo produtivo.

» Os fatores internos estão relacionados não só com os recursos produtivos tangíveis (máquinas, instalações, quantidade e tipo de matérias-primas, número de empregados etc.), mas também com aqueles que são intangíveis (gestão, cultura organizacional, conhecimento ou produção intelectual etc.).

» Os fatores externos relacionam a empresa ao ambiente que está inserida, tanto micro (estruturas de mercado, disponibilidade de infraestrutura logística etc.), quanto macroeconômico (taxa de juros, taxa de câmbio etc.).

Os encadeamentos produtivos impactam no nível micro com a melhoria da qualidade, da produtividade e da capacidade de inovação das empresas; no nível meso com o estrei-

tamento das relações entre as empresas, com a aproximação entre empresas e instituições de suporte; e no nível macro com o direcionamento das ações dos governos federal, estadual e municipal no apoio e incentivo à formação e aprofundamento dos encadeamentos.

2.5 A LÓGICA DE ATUAÇÃO EM ENCADEAMENTO PRODUTIVO

A ideia é desenvolver e aprimorar a competência das empresas de pequeno porte para que elas tenham condições de realizar as próprias mudanças e adicionar maior valor ao negócio, aumentando assim a sua produtividade.

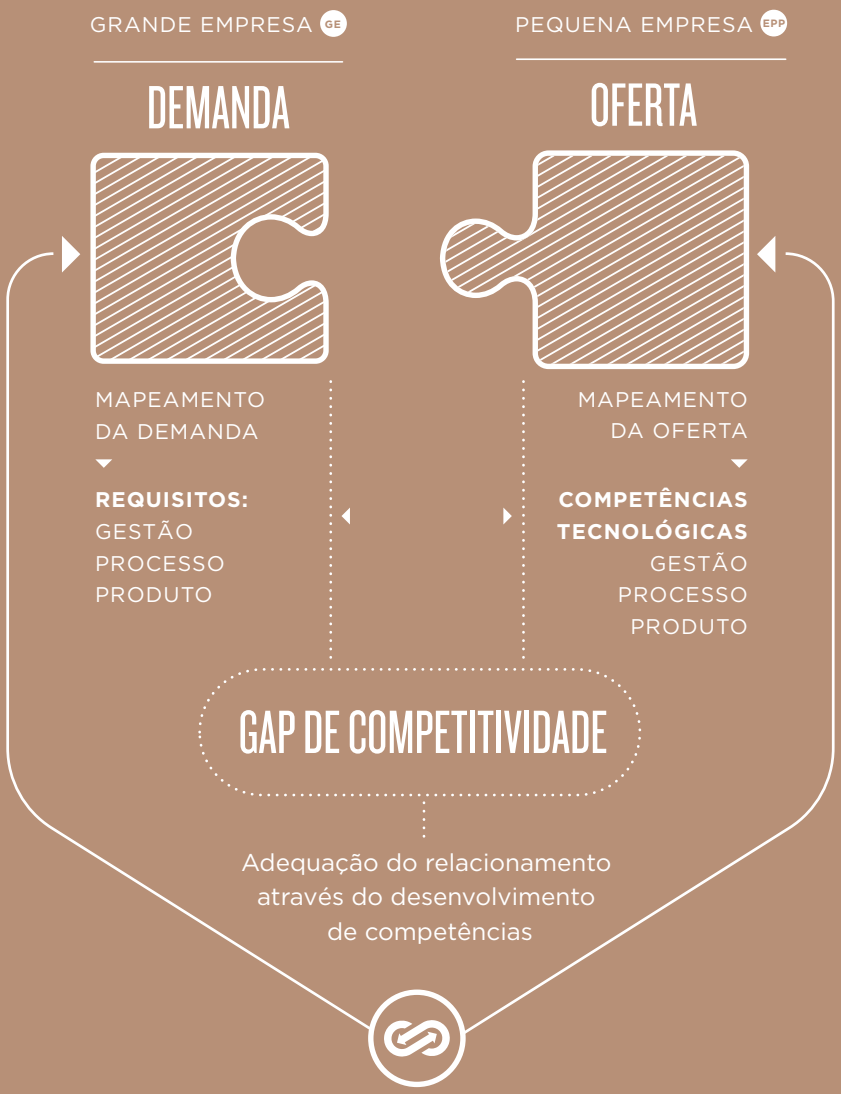
De um lado, busca-se identificar a demanda tecnológica e de gestão das grandes empresas (lado esquerdo da **FIGURA 5**) e, de outro, a oferta das pequenas empresas junto às grandes empresas (lado direito).

O alinhamento desses interesses favorece o comprometimento e o aumento da confiança nas relações e faz com que grandes empresas e empresas de pequeno porte compartilhem resultados a serem alcançados de forma conjunta, a médio e longo prazos.

O conjunto de soluções para promover o encadeamento produtivo é identificado e organizado a partir da integração de instituições de apoio que possuem as competências requeridas. Usualmente, o projeto oferece uma grade de desenvolvimento que ajuda a transformar a realidade das empresas de pequeno porte no curto, médio e longo prazos.

O Sebrae desenvolveu diferentes soluções que podem contribuir para o aprimoramento das competências das pequenas empresas. Essas soluções podem atender desde um empresário que está começando até um empresário experiente.

FIGURA 5 · Lógica de Atuação em Encadeamento Produtivo



Sebrae e Parceiros (SESI, SENAI, IEL, Associações Industriais, Sindicatos e outros) implementam ações que preparam pequenas empresas locais para atenderem aos requisitos demandados pelas grandes empresas

A matriz educacional do Sebrae apresenta um conjunto de cursos, segmentados, em função do estágio de desenvolvimento do negócio e estão alinhados com os principais conteúdos requeridos em projetos que envolvem grandes e pequenas empresas. Alguns cursos são realizados em salas de aula, outros podem ser feitos a distância, basta o empresário ter internet em casa ou na empresa. A matriz educacional apresenta uma trilha rumo ao conhecimento.

Existem também programas específicos que podem contribuir para o aprimoramento das competências gerenciais e tecnológicas: O Sebraetec e o Sebrae Mais.

O Sebraetec é um programa de consultoria em inovação e tecnologia criado para atender as empresas de pequeno porte que necessitem adequar seus produtos ou processos produtivos nas áreas da inovação e tecnologia – a exemplo de normalização, qualidade, produtividade, avaliação de conformidade, Tecnologia Industrial Básica (TIB), marcas, patentes, produção mais limpa, gestão ambiental, cinco menos que são mais, eficiência energética, segurança e saúde ocupacional, design, desenvolvimento de novos produtos, metrologia, certificação e Programa Alimento Seguro (PAS).

O programa Sebrae Mais é um programa direcionado para empresas que possuem pelo menos dois anos de funcionamento e que superaram questões básicas de gestão nas áreas de recursos humanos, processos, marketing e finanças. O programa permite a troca e experiências com empreendedores de sucesso e identificação de soluções para o desenvolvimento das empresas. Os principais temas que compõem o conteúdo do programa são: comportamento empreendedor; rede de contato e oportunidades; estratégias empresariais; inovação; internacionalização; qualidade e finanças.

2.6 MODELO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

O Modelo de Encadeamento Produtivo é composto por um conjunto de elementos que constituem a estratégia a ser adotada pelo projeto. Esses elementos são representados pelos objetivos estratégicos e pelos focos estratégicos e compõem o mapa com os principais conteúdos para estruturação de um projeto, conforme apresentado na FIGURA 6.

É um modelo sistêmico que propõe um conjunto de ações de forma a:

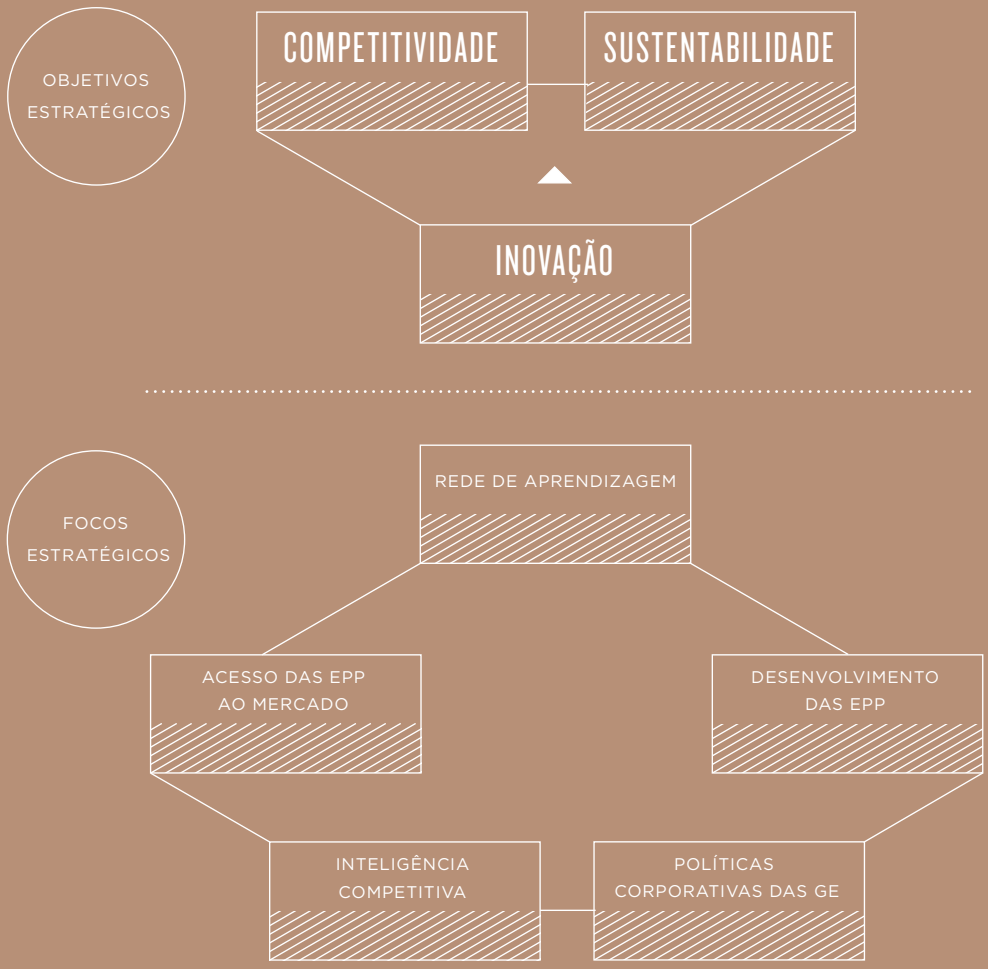
» Alinhar os interesses das grandes empresas e empresas de pequeno porte de forma a induzir a interação e a parceria, por meio da comunicação das políticas corporativas das grandes empresas e da identificação das suas necessidades.

» Aprimorar a competitividade individual e coletiva das empresas de pequeno porte no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes e conquistar novas fatias de mercado.

» Construir a rede de aprendizagem entre grandes empresas, empresas de pequeno porte e instituições de apoio, de forma a estimular a criação de valor e, consequentemente, a manutenção de vantagens competitivas ao longo do tempo.

Os objetivos estratégicos simbolizam os efeitos (impactos) que se deseja produzir nas empresas, ao longo do projeto, e estão relacionados com o aprimoramento da capacidade de inovação, de forma a gerar efeitos e impactos positivos na competitividade e na sustentabilidade das empresas de pequeno porte. O objetivo mais imediato é a inovação, que é vista num sentido mais amplo como a introdução de novos elementos que geram valor para o cliente. Ela é a chave para a transformação da situação, evolução dos processos das

FIGURA 6 - Modelo Encadeamento Produtivo



empresas de pequeno porte e das relações dessas com as grandes empresas. A inovação exitosa levará a uma maior competitividade, capacidade de se obter sucesso em um mercado concorrencial, e à sustentabilidade, capacidade de se manter competitivo durante um tempo indefinido, equilibrando as dimensões econômica, social e ambiental.

Os focos estratégicos enfatizam as principais linhas de ação para que sejam atingidos os objetivos estratégicos. São cinco focos estratégicos:

1. Políticas Corporativas das GE
2. Inteligência Competitiva
3. Desenvolvimento das EPP
4. Acesso das EPP ao Mercado
5. Rede de Aprendizagem

As ações executadas a partir dos cinco focos estratégicos criam um ambiente propício à inovação e têm impacto na competitividade e sustentabilidade das empresas envolvidas. Os focos são um conjunto de opções de atuação que constituem a estratégia a ser adotada pelo projeto. Eles atuam no desenvolvimento das empresas de pequeno porte para que elas atendam aos critérios das grandes empresas; buscam informações estratégicas para que as empresas de pequeno porte consigam se posicionar no mercado; procuram criar redes de aprendizagem para que o processo de desenvolvimento seja mais rápido e eficiente, e inserem as questões relativas às empresas de pequeno porte nas políticas corporativas das grandes empresas.

POLÍTICAS CORPORATIVAS DAS GRANDES EMPRESAS (GE)

São guias orientadoras de planejamento, ação e tomadas de decisão para que as grandes empresas alcancem as metas e objetivos estabelecidos. O Modelo Encadeamento Produtivo toma por base as políticas corporativas das grandes empresas, principalmente as de compra, para identificar os requisitos a serem atendidos pelas pequenas empresas para que estas se insiram ou melhorem sua posição competitiva na cadeia de suprimentos. O objetivo é que as grandes empresas incorporem nas suas políticas corporativas a inserção competitiva e sustentável de pequenas empresas na sua cadeia de valor.

As relações com os *stakeholders* nos distintos elos da cadeia de valor são orientadas por políticas específicas: de compras, de vendas e distribuição, com os consumidores etc. As políticas de compras das grandes empresas devem ser entendidas além de um simples conjunto de regras e procedimentos operacionais de uma determinada empresa. Elas devem representar ainda novos modelos de organização industrial e de gestão da produção intra e interfirmas. Suas características devem manter coerência não só com os objetivos gerais da empresa, mas também com suas formas organizacionais.

Das peculiaridades das políticas das grandes surgem oportunidades para as pequenas empresas. Nas relações entre clientes e fornecedores, a interpretação das políticas de compras das grandes empresas é determinante para identificação dessas oportunidades. Nesse sentido, esse foco estratégico orienta para o desdobramento das políticas corporativas em características técnicas de gestão, processos e produtos. A utilização desses elementos visa a contribuir para o processo de desenvolvimento das pequenas empresas, direcionando-as para a conquista e manutenção de vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, são parâmetros indutores do desenvolvimento tecnológico na cadeia de valor.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Em uma economia cada vez mais globalizada, a obtenção de informação sobre o mercado no qual uma empresa atua e sobre seus competidores é fundamental para obter vantagens competitivas sustentáveis, pois estimula a cultura da inovação e a criação de valor superior ao cliente. Esse foco estabelece justamente isso: uma linha de ação em que dados e informações sobre os mercados demandante e ofertante são sistematicamente coletados, analisados e disseminados para orientar a aproximação das grandes empresas com as pequenas empresas. O objetivo é otimizar a cadeia de valor, usando como base os interesses e as necessidades das grandes empresas. Essas atuam como indutoras da melhoria da competitividade das pequenas a elas vinculadas e, consequentemente, da cadeia como um todo.

A orientação para o mercado, com a busca de informação sobre o meio no qual uma empresa atua, vem sendo utilizada como estratégia para ampliar a capacidade das organizações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, pois cria uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente. Assim, são identificadas as necessidades dos clientes atuais e potenciais para promoverem produtos e serviços com valor adicionado.

Esse tipo de organização baseada em maior lealdade dos clientes traz vantagens sustentáveis por meio do compartilhamento de informações e coordenação conjunta de processos para o desenvolvimento de tecnologia e produtos.

A inteligência competitiva surge a partir desta necessidade, permitindo o monitoramento permanente do ambiente de atuação da empresa, mediante análise de informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entre outros, visando à diminuição de riscos na tomada de decisão, a partir do desenvolvimento de uma base de conhecimento sobre o negócio.

Nesse contexto, o objetivo maior desse foco estratégico é

promover o alinhamento na cadeia de valor de forma orientada pelos interesses e necessidades de uma grande empresa. Esta, por sua vez, induz competitividade na cadeia a fim de melhorar a performance e a eficiência das pequenas empresas a ela vinculadas.

DESENVOLVIMENTO DAS EPP

Aqui, a ideia é desenvolver e aumentar a competência das pequenas empresas para que elas tenham condições de realizar as próprias mudanças. De um lado, busca-se identificar a demanda tecnológica e de gestão das grandes empresas e, de outro, a oferta das pequenas junto às grandes empresas. O alinhamento desses interesses favorece o comprometimento e aumento da confiança nas relações e faz com que grandes empresas e pequenas compartilhem resultados a serem alcançados de forma conjunta, no médio e longo prazo. A oferta de soluções é identificada e organizada a partir da integração de instituições de apoio que possuem as competências requeridas. Usualmente, o projeto oferece uma grade de qualificação que ajuda a transformar a realidade das pequenas empresas no médio prazo.

ACESSO DAS EPP AO MERCADO

Nesse foco, o propósito do Modelo de Encadeamento Produtivo é realizar ações que deem oportunidade para as pequenas empresas terem contatos comerciais com as grandes empresas e com outras companhias da sua cadeia de valor para aumentarem suas chances de conquistar um posicionamento sólido no mercado. Como exemplos, é possível citar rodadas de negócios, visitas a grandes empresas, missão para visita e exposição em feiras. A ideia é enfatizar a necessidade de diferenciação e inovação de produtos/serviços das pequenas empresas, garantindo, dessa maneira, a sustentabilidade da empresa.

Promover o acesso de uma empresa ao mercado vai muito além da venda esporádica de seus produtos e não se esgota na hora de realizar o primeiro negócio. Significa atuar de forma estratégica e aplicar recursos de forma a obter um posicionamento sólido da empresa e de seus produtos no mercado, de forma a garantir a sustentabilidade e, consequentemente, sua existência no longo prazo.

REDE DE APRENDIZAGEM

Nesse foco, o Modelo Encadeamento Produtivo atua na construção e fortalecimento de conexões entre pequenas empresas, grandes empresas e instituições de suporte, com o objetivo de construir uma rede de aprendizagem, voltada para a melhoria da competitividade dos envolvidos. Em relação à atuação individual, o grupo tem mais capacidade de gerar alternativas criativas e tomar decisões. Essas redes são fundamentais para a construção do capital social e protagonismo local, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do território.

A construção da rede de aprendizagem permite que as empresas aprendam principalmente por meio da interação com outras empresas e com demais instituições. Ao trabalhar em grupo, uma empresa prepara-se melhor para enfrentar os desafios da competitividade. Ela pode produzir melhores resultados do que atuando individualmente. Num grupo ocorre a complementação de capacidades, conhecimentos e esforços individuais e a interação entre empresários e técnicos com diferentes entendimentos, pontos de vista alternativos e habilidades complementares. Os membros do grupo têm retorno para identificar inconsistências e falhas em seu raciocínio e podem buscar em conjunto ideias e informações para auxiliar na resolução de problemas complexos. O grupo também tem mais capacidade de gerar criativamente alternativas viáveis e tomar decisões do que os indivíduos separadamente.

3 ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Será apresentado, a seguir, o Ciclo de Encadeamento Produtivo, que contempla as principais fases de um projeto, desde a articulação inicial e concepção da ideia até a revisão e aprimoramento do plano de trabalho. E também, as orientações para a estruturação de projetos, enfatizando elementos como: resultados, focos estratégicos e ações típicas, orçamentação e mecanismos de avaliação.

3.1 CICLO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

A abordagem do Modelo Encadeamento Produtivo destaca a visão sistêmica para aprimorar as relações entre as grandes e pequenas empresas. O ciclo do projeto estabelece a orientação e a canalização de esforços articulados e cooperativos, buscando sincronização e convergência das capacidades operacionais dos parceiros. É proposto um conjunto de atividades segmentadas em fases cujas referências podem ser encontradas nas metodologias: Gestão Estratégica Orientada

para Resultados - (GEOR)[4] e Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento (GPD).[5]

A estruturação de um projeto GEOR é um processo de construção coletiva que acontece no ambiente em que o projeto será desenvolvido e conta com a participação ativa do gestor do projeto, público-alvo, parceiros e demais partes interessadas necessárias para o alcance dos resultados almejados.

Os projetos de encadeamento produtivo deverão ser consistentes, no sentido de observarem os elementos que caracterizam a metodologia GEOR e aderentes aos principais conceitos, definições e sistemáticas relacionadas com o tema e propostas neste documento.

O ciclo de gerenciamento dos projetos de encadeamento produtivo engloba nove fases, conforme apresentado na FIGURA 7.

Optou-se por construir um ciclo de vida para o projeto de encadeamento produtivo, pois a divisão do trabalho em fases permite melhor visualização e aumenta a capacidade de monitoramento do projeto. A divisão do ciclo de vida em fases traz duas vantagens principais:

» Com a definição de fases, é possível, dentro do escopo do projeto, enfocar melhor as atividades que estão mais próximas, sem perder a visão geral; e
» Quando se define que produto ou marco que caracteriza o fim de cada fase, cria-se um mecanismo que permite facil-

4 *A GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) surge como resposta à cobrança cada vez maior da sociedade por resultados concretos da aplicação de recursos públicos, imprimindo às iniciativas um enfoque fortemente gerencial, direcionado para produzir transformações relevantes e de interesse do público-alvo do Sebrae. A GEOR tem como principal instrumento o projeto orientado para resultados.*

5 *Mais detalhes sobre a metodologia podem ser encontrados na publicação Encadeamento Produtivo – Textos para Leitura.*

FIGURA 7 – As fases do Ciclo de Gerenciamento dos Projetos de EP

mente a revisão do ciclo do projeto como um todo, oferecendo a base para a decisão sobre a continuidade do projeto.

Além de o projeto ser dividido em fases, dentro de cada uma delas ocorrem atividades para as quais são necessárias entradas que resultam em saídas (a saída de uma fase se torna a entrada para a fase seguinte). Para a execução das atividades, são necessários instrumentos.

FASE 1 ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

Consiste em aproximar instituições que têm, em suas diretrizes estratégicas, orientação para o desenvolvimento de encadeamentos produtivos entre grandes e pequenas empresas e que participem ativamente no planejamento e implementação do projeto. Nessa fase, é realizada uma articulação inicial entre os principais agentes executivos para a concepção de propostas preliminares, que serão encaminhadas para as grandes empresas com potencial de participação nos projetos.

FASE 2 NEGOCIAÇÃO COM AS GRANDES EMPRESAS (GE)

Trabalha para a sensibilização de grandes empresas compradoras ou fornecedoras que tenham políticas corporativas alinhadas com os propósitos do Projeto de Encadeamento Produtivo e que estejam interessadas em desenvolver empresas de pequeno porte ou capacitar e qualificar empresas de pequeno porte locais em suas cadeias de suprimentos. As bases da negociação são acordadas em oficinas realizadas com a participação de representantes das grandes empresas e instituições. São identificadas as necessidades das grandes empresas e selecionadas as empresas de pequeno porte que devem ser desenvolvidas. Os produtos mais importantes

dessa fase são: uma Estrutura do Projeto preliminar com uma descrição que define a situação futura esperada ao final do projeto, principais atividades a serem desenvolvidas, e um instrumento jurídico (contrato ou convênio) assinado entre as grandes empresas e as instituições.

FASE 3 ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

Objetiva a criação de uma instância de governança que tem a função executiva de coordenar atividades, observar prazos, atribuições, responsabilidades, motivação e comprometimento, entre outros itens. O Quadro de Atribuições dos parceiros envolvidos e a estrutura organizacional são elaborados de forma participativa. Essa fase incentiva a interação entre os parceiros com o aumento da comunicação sistemática entre todos, diminuindo possíveis resistências e viabilizando a cooperação. A definição do modelo de governança do projeto é um grande diferencial na implementação, coordenação e continuidade do encadeamento produtivo.

FASE 4 MOBILIZAÇÃO DAS EPP

Inicia a identificação e mobilização de empresas de pequeno porte que sejam parceiras potenciais. Durante essa etapa, algumas estratégicas e instrumentos são usados para facilitar a adesão dos empresários. O convencimento e a sensibilização das empresas de pequeno porte requerem um esforço concentrado das instituições parceiras e das grandes empresas. As grandes convidam as empresas de pequeno porte a participar do projeto, manifestando interesse no desenvolvimento de uma base de fornecimento local. Ao final dessa fase, o projeto conta com um grupo estruturado de pequenas empresas.

FASE 5 CONTRATUALIZAÇÃO

Inclui o processo de negociação e estabelecimento de compromissos entre instituições, grandes empresas e empresas de pequeno porte para a realização do projeto. Os participantes concordam com a instância de governança definida, confirmam a designação dos responsáveis pelo gerenciamento do projeto, a execução de ações e a articulação com parceiros. A assinatura do Acordo de Resultados encerra essa fase.

FASE 6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Nessa fase, a Estrutura do Projeto com os indicadores para o gerenciamento do projeto é validada por todos os parceiros. Além disso, são definidos, em um Plano do Projeto, atividades e prazos.

FASE 7 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Nessa fase, são realizados os diagnósticos nas empresas de pequeno porte. A partir dos diagnósticos, são elaborados os planos de curto e longo prazo.

Os planos de curto prazo são estimados para um horizonte de até 6 meses de projeto e focam na redução de problemas rotineiros existentes nas relações entre as grandes empresas e as pequenas. O propósito é gerar resultados no curto prazo, de forma a aumentar a motivação dos participantes.

Os planos de longo prazo são estimados para um horizonte entre 6 e 18 meses e na implementação de modelos de gestão, de forma a aprimorar a cultura gerencial da empresa na busca da qualidade e excelência.

Contempla a realização das atividades definidas no Plano do Projeto e a definição dos mecanismos utilizados para gerenciamento dessas atividades. Ao final dessa fase, ocorrem mudanças significativas na atuação das empresas envolvidas.

FASE 8 VERIFICAÇÃO DO ESFORÇO E RESULTADOS

Aqui, com ajuda de indicadores, são mensurados os indicadores de resultados, esforço, realização física, qualidade, produtividade e execução financeira do projeto. Tudo isso se consolida em um Relatório de Avaliação de Processos e Resultados.

FASE 9 REVISÃO E APRIMORAMENTO DO PLANO

Analisa os resultados e impactos do projeto e identifica ações corretivas e/ou preventivas de forma a alavancar novos patamares de desempenho para novos ciclos. A sustentabilidade dos resultados alcançados e do próprio projeto só pode ser assegurada se os usuários e beneficiários forem preparados para operar e gerenciar os benefícios obtidos. Também é nessa fase que as melhores práticas e lições aprendidas são registradas com os parceiros locais. O projeto só é considerado finalizado quando os parceiros chegarem a um consenso sobre os objetivos e resultados, que podem ser completamente alcançados ou declarados inalcançáveis. Caso haja avanços significativos sem que todos os resultados sejam alcançados, inicia-se um novo ciclo de planejamento, implementação e avaliação. Essa é a fase da decisão sobre a conclusão do projeto ou o começo de um novo ciclo.

3.2 DESCRIÇÃO DAS FASES

A seguir, serão descritas cada uma das fases, bem como os principais desafios a elas vinculados. Utiliza-se também a lógica dos processos, de forma a apresentar os dados de entrada para cada fase, as principais atividades envolvidas, as principais saídas de cada fase e também os mecanismos e instrumentos utilizados.

FASE 1 ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

DESCRIÇÃO

Esta é a fase de início da intervenção do projeto nas regiões por meio da articulação entre o agente de desenvolvimento e os potenciais parceiros (realizadores, promotores e apoiadores).

As entradas da fase são demandas de grandes empresas que têm o interesse de criar ou intensificar seus vínculos com empresas de pequeno porte locais, indicações do SEBRAE NA ou do Comitê Gestor Estadual, quando o estado já tiver um programa maduro, com projetos nas principais cadeias de valor.

As atividades começam com um levantamento preliminar de informações da economia do território realizado por técnicos do SEBRAE UF, com o objetivo de planejar a atuação. Logo em seguida, técnicos do SEBRAE UF, apoiados pelo SEBRAE NA ou consultores especializados em Encadeamento Produtivo, iniciam visitas às instituições para sensibilizá-los a cooperar na implementação do projeto no estado.

Após a sensibilização inicial, é elaborado um mapa de competências, que visa identificar as possíveis competências para sanar as deficiências das empresas de pequeno porte. Essas competências são incorporadas nas propostas preliminares a serem encaminhadas para as grandes empresas. Além das competências, o mapa deve identificar quais instituições que disponibilizarão os técnicos para compor a equipe gerencial do projeto. Normalmente, essa equipe é formada por dois ou três profissionais de uma ou mais instituições locais. Com o mapa em mão, são identificadas as GE com potencial de participação no projeto. Normalmente, são empresas que se sobressaem no estado. Essa atividade tem como base o instrumento matriz de oportunidades. Em seguida, são elaboradas propostas preliminares para as grandes empresas, que devem ser customizadas de acordo com as características das empresas. Para a elaboração das propostas preliminares, é importante que a equipe faça um levantamento das políticas de compras das grandes empresas, identificando oportunidades de intervenção. Uma vez elaborada a proposta preliminar, uma estratégia para apresentação delas para as grandes empresas precisa ser elaborada, podendo ser realizado um evento para disseminação dos conceitos do projeto para a comunidade empresarial.

As saídas dessa fase são as propostas preliminares a serem encaminhadas para as grandes empresas e um convênio de cooperação entre as instituições, caso seja necessário.

DESAFIOS

- Conscientizar instituições de que o Projeto de Encadeamento Produtivo é uma abordagem efetiva para o desenvolvimento local;
- Identificar quais grandes empresas têm maior potencial de se beneficiar com o projeto;
- Formar equipe gerencial com profissionais com competências complementares; e
- Elaborar propostas preliminares que realmente "vendam" o projeto.

PROCESSO

Entradas

- Demanda de grandes empresas
- Indicação do SEBRAE NA
- Indicação do Comitê Gestor Estadual (caso o estado ou cadeia de valor tenha governança formada)

Atividades

1. Sensibilizar instituições para a atuação conjunta (parceiros realizadores, promotores e apoiadores)
2. Elaborar o mapa de competências das instituições locais
3. Identificar e selecionar as grandes empresas (âncoras) com potencial de participação
4. Elaborar propostas preliminares
5. Formular estratégia para encaminhar as propostas preliminares às grandes empresas
6. Realizar evento local para disseminar os conceitos e a metodologia e sensibilizar grandes empresas.

Saídas

- Convênio entre as instituições (caso seja necessário)
- Proposta preliminar

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Convênio Institucional
- Mapa de Competências
- Matriz de Oportunidades (Identificação de grandes empresas)
- Roteiro para elaboração da proposta preliminar

FASE 2 NEGOCIAÇÃO COM AS GRANDES EMPRESAS (GE)

DESCRIÇÃO

Nesta fase, a equipe gerencial do projeto precisa sensibilizar e negociar com as grandes empresas para que o projeto atenda as expectativas dessas empresas.

As entradas da fase são as propostas preliminares elaboradas pela equipe na fase anterior, o convênio institucional, caso ele tenha sido necessário, e as políticas de compras corporativas das grandes empresas.

As atividades iniciam com visitas individuais de sensibilização às potenciais grandes empresas identificadas na matriz de oportunidades. O objetivo das visitas é apresentar o projeto e conscientizar as grandes empresas da importância das empresas de pequeno porte locais. Após cada visita, a equipe obtém a assinatura do termo de intenção das grandes empresas interessadas no projeto. O termo não tem respaldo jurídico, mas formaliza a intenção da empresa em desenvolver empresas de pequeno porte locais. Com os termos das grandes empresas assinados, a equipe analisa a cadeia de valor das empresas, identificando oportunidades de desenvolvimento de fornecedores (a montante) ou empresas de pequeno porte da cadeia de suprimentos a jusante, distribuidores, varejistas, assistência técnica etc. O instrumento que auxilia nessa atividade é a matriz de identificação e priorização de fornecedores. Aqui, a equipe também pode adotar a estratégia de conduzir oficinas participativas com as grandes empresas e instituições. Tendo selecionado as empresas de pequeno porte que serão desenvolvidas, a equipe gerencial realiza os ajustes necessários na proposta preliminar, consolidando-a numa proposta final. A próxima atividade é a elaboração da estrutura do projeto. As informações para a estrutura do projeto podem ser coletadas numa oficina participativa com as grandes empresas e instituições. Com a estrutura do projeto e a proposta final, o instrumento jurídico para formalização da parceria com as grandes empresas pode ser assinado, encerrando essa fase.

As saídas dessa fase são os termos de intenção assinados, a proposta consolidada, a estrutura do projeto e o instrumento jurídico para formalização da parceria assinado (grandes empresas e instituições).

DESAFIOS

- Conscientizar GE de que o Projeto de Encadeamento Produtivo trará impactos positivos aos negócios da empresa;
- Selecionar elo da cadeia de valor que traga resultados para as empresas; e
- Conceber estrutura do projeto que possa efetivamente ser utilizada como instrumento de planejamento e gerenciamento do projeto.

PROCESSO

Entradas

- Convênio assinado (caso necessário)
- Proposta Preliminar
- Políticas de compras corporativas

Atividades

1. Apresentar propostas preliminares para as Grandes Empresas (âncoras)
2. Obter o Termo de Intenção junto à grande empresa
3. Identificar as necessidades e expectativas das GE e selecionar grupo de fornecedores a serem trabalhados
4. Ajustar a proposta preliminar e consolidar proposta final
5. Elaborar a Estrutura do Projeto
6. Assinar o Instrumento Jurídico para formalização da parceria

Saídas

- Termo de Intenção das GE assinado
- Proposta Consolidada
- Estrutura do Projeto
- Instrumento Jurídico para formalização da parceria assinado (GE e instituições)

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Termo de Intenção das GE
- Matriz de Identificação e Priorização de Fornecedores
- Oficina de Negociação - Partes I e II
- Estrutura do Projeto
- Orçamento do Projeto
- Plano de Desenvolvimento de Fornecedores
- Proposta de Trabalho
- Instrumento Jurídico (Formalização da Parceria)

FASE 3	ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

DESCRIÇÃO

A Fase 3 visa formatar a governança e estabelecer um modelo de gestão para o projeto. A entrada da fase é a proposta consolidada e aprovada pelas grandes empresas na fase anterior.

A primeira atividade é a definição de uma estrutura organizacional para o projeto. Para tanto, a equipe gerencial pode adotar a estratégia de conduzir uma oficina entre as instituições para definir qual o modelo de estrutura que se adequa à realidade local. Normalmente, essa estrutura tem duas instâncias: uma estratégica, para tomar decisões, e outra técnica/operacional, para implementar as atividades pertinentes. Após definir a estrutura, a segunda atividade é a elaboração de um quadro de atribuições que objetiva aclarar as atribuições das instâncias da governança e validar suas respectivas atividades principais. Essa atividade também pode ser realizada numa oficina entre as instituições. Em seguida, a equipe gerencial do projeto define suas regras de funcionamento, com o objetivo de facilitar a comunicação entre os membros da equipe e a agilidade na tomada de decisões operacionais. Por fim, a matriz de comunicação é elaborada para guiar a comunicação interna do projeto.

As saídas dessa fase são a estrutura organizacional, o quadro de atribuições, as regras de funcionamento da equipe gerencial e a matriz de comunicação definidas e validadas por todos (grandes empresas e instituições).

DESAFIOS

- Definir uma estrutura organizacional enxuta e operacional, que facilite a boa governança do projeto; e
- Validar a matriz de comunicação com todos os envolvidos no projeto para evitar problemas na comunicação com grandes empresas, instituições e empresas de pequeno porte.

PROCESSO

Entradas

- Proposta aprovada

Atividades

1. Elaborar e validar a estrutura organizacional do Projeto com os parceiros locais
2. Elaborar Quadro de atribuições do Projeto
3. Elaborar Regras de Funcionamento da Equipe Gerencial do Projeto
4. Elaborar a Matriz de Comunicação

Saídas

- Estrutura organizacional definida
- Quadro de atribuições definido
- Regras de funcionamento da Equipe Gerencial definidas
- Matriz de comunicação validada

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Oficina de Organização
- Modelo de estrutura organizacional
- Modelo do Quadro de atribuições
- Regras de Funcionamento da Equipe Gerencial do Projeto
- Modelo de Matriz de Comunicação

FASE 4 MOBILIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP)

DESCRIÇÃO

Nesta fase, é realizada a identificação e a mobilização das pequenas empresas potenciais participantes do projeto. Algumas estratégias e instrumentos são usados para facilitar a adesão dos empresários, como a realização de oficinas de mobilização na planta das grandes empresas.

A primeira atividade da fase é a apresentação do projeto para as empresas de pequeno porte. Neste momento, é fundamental o uso do poder de compra das grandes empresas para induzir a entrada, no projeto, das empresas de pequeno porte; o uso dos elos a montante da cadeia de suprimentos ou o poder dos fornecedores (grandes empresas) para induzir as empresas de pequeno porte; ou o uso dos elos a jusante. As grandes empresas devem convidar as empresas de pequeno porte a participar do projeto, manifestando o interesse em desenvolver uma base de fornecimento ou distribuição local. É aconselhável que o projeto conduza oficinas participativas para mobilizar as empresas de pequeno porte. Caso necessário, a equipe gerencial do projeto pode complementar as oficinas de mobilização com visitas técnicas individualizadas às empresas de pequeno porte para fechar o grupo de empresas do projeto. Para finalizar a fase, termos de adesão são assinados pelas empresas de pequeno porte. Caso necessário, contratos de prestação de serviços podem ser firmados entre as instituições e as empresas de pequeno porte.

A saída dessa fase é a constituição do grupo de empresas de pequeno porte que será desenvolvido pelo projeto.

DESAFIOS

- Definir estratégias efetivas para a sensibilização das empresas de pequeno porte, ação conjunta das grandes empresas com as instituições;
- Comunicar os objetivos, resultados e impactos do projeto de forma simples e direta; e
- Conscientizar as empresas de pequeno porte de que o projeto trará impactos positivos aos negócios da empresa.

PROCESSO

Entradas	Atividades	Saídas
• Proposta aprovada • Organização do projeto consolidada • Políticas corporativas e institucionais	1. Apresentar Modelo Encadeamento Produtivo para os potenciais fornecedores 2. Complementar as atividades da oficina com visitas técnicas às empresas de pequeno porte, caso seja necessário 3. Efetivar a assinatura do termo de adesão pelas empresas de pequeno porte	• Grupo de empresas de pequeno porte constituído • Documento (formalização da adesão) assinado - com as empresas de pequeno porte

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Oficina de sensibilização nas instalações das grandes empresas com a participação das empresas de pequeno porte
- Visitas técnicas
- Modelo de convite para oficina de sensibilização
- Modelo de Proposta de Desenvolvimento
- Modelo de documento (formalização da adesão)

FASE 5 CONTRATUALIZAÇÃO

DESCRIÇÃO

Esta fase consiste na pactuação de compromissos de instituições, de grandes empresas e de empresas de pequeno porte para alcance dos resultados do projeto.

A fase começa com o alinhamento dos interesses dos parceiros numa reunião para ratificar as decisões tomadas nas fases anteriores. Após a reunião, os parceiros (instituições, grandes e pequenas empresas) assinam o Acordo de Resultados, que é o instrumento operacional de pactuação de responsabilidades e compromissos assumidos pelo Sebrae e demais parceiros no tocante aos resultados, à execução e à gestão do projeto. As entidades parceiras concordam com a instância de governança definida no projeto, confirmam a designação das pessoas responsáveis pelo seu gerenciamento, execução de ações e articulação com parceiros.

A saída dessa fase é o Acordo de Resultados assinado pelos parceiros (instituições, grandes e pequenas empresas).

DESAFIOS

- Conceber Acordo de Resultados que una as informações produzidas pelo projeto de forma simples e direta; e
- Garantir que todos os envolvidos tenham o mesmo entendimento sobre os resultados e compromissos do projeto.

PROCESSO

Entradas

- Convênio de cooperação entre as instituições assinado
- Proposta aprovada
- Estrutura de Projeto
- Documento (formalização da parceria assinado) - empresas-âncora e instituições
- Documento (formalização da adesão) assinado - com as empresas de pequeno porte

Atividades

1. Alinhar os interesses e contribuições de cada organização
2. Pactuar responsabilidades e compromissos assumidos pelos parceiros no tocante aos resultados, à execução e à gestão do Projeto

Saídas

- Acordo de Resultados, conforme Manual GEOR

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Reunião de contratualização
- Modelo de Acordo de Resultados

FASE 6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

DESCRIÇÃO

As grandes empresas, as instituições locais e as empresas de pequeno porte são envolvidas na construção de um plano operacional do projeto nesta fase. É neste momento que a Estrutura do Projeto e os indicadores para o gerenciamento do programa são validados por todos os parceiros e são acordados os prazos para a implementação do programa. Com base na Estrutura do Projeto, um plano de atividades é elaborado. A fase inicia-se com a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) dos negócios das Empresas de Pequeno Porte, que podem ser definidos como variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado setor de atividade. Sempre que uma empresa apresentar como ponto forte um determinado fator crítico de sucesso, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva. Essa atividade é realizada por consultores especializados nos segmentos de fornecedores selecionados pelas grandes empresas. Os FCS e as necessidades das grandes empresas são entradas para a próxima atividade, com a elaboração de um diagnóstico empresarial. A equipe gerencial do projeto também deve se apoiar em consultores especializados para elaborar o diagnóstico que, depois de concebido, precisa ser validado pelos técnicos das grandes empresas. Com o diagnóstico em mão, a equipe do projeto conduz uma oficina de planejamento para levantar expectativas e prioridades do grupo de empresas de pequeno porte e de grandes empresas, com o objetivo de revisar a estrutura do projeto e elaborar o plano de atividades. Para finalizar a fase, em função da sua importância para o projeto, a equipe precisa elaborar um plano de monitoramento.

As saídas da fase são o diagnóstico empresarial, o plano do projeto (Proposta do Projeto, Estrutura Organizacional, Quadro de Atribuições, Matriz de Comunicação, Plano de Atividades, Estrutura do Projeto) e o Plano de Monitoramento.

É importante ressaltar que o plano do projeto mencionado como saída desta fase é o plano do Projeto de Encadeamento Produtivo, e não o plano de melhoria das empresas de pequeno porte, que será elaborado na fase seguinte, após a aplicação do diagnóstico empresarial.

DESAFIOS

- Definir diagnóstico empresarial que atenda aos critérios estabelecidos pelas grandes empresas e os fatores críticos de sucesso das empresas de pequeno porte;
- Conceber Plano do Projeto que seja factível, simples e efetivo para o gerenciamento do projeto; e
- Desenvolver plano de monitoramento que atenda às expectativas das âncoras, mas que não seja economicamente inviável para o projeto.

PROCESSO

Entradas

- Proposta aprovada
- Organização do projeto consolidado
- Estrutura do projeto
- Matriz de comunicação validada
- Políticas corporativas e institucionais

Atividades

1. Identificar os principais fatores críticos de sucesso dos negócios das empresas de pequeno porte
2. Elaborar e validar o diagnóstico empresarial com base nos fatores críticos de sucesso e nos indicadores das grandes empresas
3. Revisar e atualizar a Estrutura do Projeto no sentido de detalhar e aprimorar os indicadores
4. Elaborar e aprovar o Plano do Projeto
5. Elaborar o Plano de Monitoramento do projeto
6. Estruturar o projeto no SGE (Sistema de Gestão Estratégica)

Saídas

- Diagnóstico Empresarial
- Plano do Projeto
- Plano de Monitoramento
- Projeto estruturado no SGE

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Oficina de Planejamento
- Modelo de Cronograma de Atividades
- Modelo de Plano de Projeto
- Modelo de diagnóstico empresarial
- SGE (Sistema de Gestão Estratégica)

FASE 7 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

DESCRIÇÃO

Esta fase contempla a realização das atividades definidas no plano do projeto. Como primeira atividade da fase, aparece a coordenação da implementação das atividades previstas no plano do projeto. Usualmente, Projetos de Encadeamento Produtivo possuem três resultados que precisam ser alcançados: a qualificação das empresas de pequeno porte, o fomento dos negócios entre as empresas (grandes e pequenas empresas) e entre empresas e instituições, e o estabelecimento de mecanismos de comunicação e interação entre as empresas. Todo o planejamento realizado na fase anterior é utilizado como base para implementar as atividades do projeto. A segunda atividade é a definição das regras de funcionamento do Comitê Gestor e do Fórum de Fornecedores, que buscam facilitar a coordenação dessas importantes instâncias de governança do projeto. As regras devem necessariamente abordar o processo de tomada de decisões, caso os participantes não tenham consenso sobre determinado tema. Uma atividade importante dessa fase é a aplicação do diagnóstico empresarial, que visa identificar as necessidades de qualificação das empresas de pequeno porte. Esse processo é delicado e merece atenção por parte da equipe gerencial e dos consultores. Após a aplicação do diagnóstico, os dados precisam ser analisados e a equipe forma grupos de empresas de pequeno porte com necessidades de capacitação compatíveis e similares. Também com as informações oriundas do diagnóstico, os consultores responsáveis pelas áreas de qualificação das empresas de pequeno porte devem construir os planos dos projetos de melhoria destas, que contemplam quais as ações devem ser feitas para que as empresas atinjam novos patamares de desenvolvimento.

As saídas dessa fase são as mudanças significativas na atuação das empresas envolvidas.

DESAFIOS

- Integrar os diversos atores envolvidos no projeto, de modo que todos direcionem esforços para alcançar os resultados do projeto;
- Assegurar que o escopo definido seja mantido, evitando que os custos inviabilizem as atividades do projeto;
- Manter a motivação da equipe gerencial do projeto; e
- Garantir que a comunicação seja efetiva.

PROCESSO

Entradas

- Diagnóstico Empresarial
- Plano do Projeto
- Plano de Monitoramento
- Convênio de cooperação entre as instituições assinado
- Instrumento Jurídico para formalização da parceria assinado (empresas-âncora e instituições)
- Documento (formalização da adesão) assinado - com as empresas de pequeno porte
- Regras de funcionamento da Gestão Executiva

Atividades

1. Coordenar a implementação das atividades do projeto
2. Definir as Regras de Funcionamento do Comitê Gestor e do Fórum de Fornecedores
3. Realizar o diagnóstico empresarial nas empresas de pequeno porte
4. Analisar os dados e formar grupos com as necessidades compatíveis

Saídas

- Planos dos Projetos de Melhoria das empresas de pequeno porte
- Mudanças significativas na atuação das empresas envolvidas

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Regras de Funcionamento do Comitê Gestor
- Regras de Funcionamento do Fórum de Fornecedores
- Reuniões do Comitê Gestor
- Reuniões do Fórum de Fornecedores
- Visitas técnicas de consultorias
- Treinamentos (cursos e oficinas)
- Visitas técnicas (nas grandes empresas e nos centros de tecnologias)
- Rodadas de Negócios

FASE 8 VERIFICAÇÃO DO ESFORÇO E RESULTADOS

DESCRIÇÃO

Esta fase caracteriza-se pelo uso de instrumentos de monitoramento e acompanhamento das ações do projeto, sendo medidos e avaliados os impactos e resultados do projeto. As fases 7 e 8 ocorrem em paralelo, pois ao mesmo tempo em que as atividades são implementadas, elas precisam ser monitoradas.

A primeira atividade é comparar o previsto (planejado) com o realizado para verificar o avanço do projeto. A equipe gerencial deve se apoiar no plano de monitoramento e no SIGEOR para acompanhar a implementação das atividades previstas, avaliar a realização física e execução financeira e tabular dados dos relatórios de consultoria e listas de frequência dos eventos e rodadas de negócios. A segunda atividade é a identificação e a realização de ações corretivas e preventivas, que busquem garantir que o projeto alcance os resultados almejados. Por fim, para que a equipe realize a gestão do conhecimento, as principais mudanças identificadas como necessárias do projeto precisam ser aprovadas, documentadas e disseminadas.

As saídas dessa fase são relatórios de monitoramento do projeto.

DESAFIOS

- Priorizar as ações de monitoramento, mesmo em momentos de “crise” do projeto; e
- Garantir que as mudanças sejam documentadas e disseminadas (gestão do conhecimento).

PROCESSO

Entradas

- Plano do Projeto
- Orçamento do Projeto
- Relatórios de avanço

Atividades

1. Comparar Previsto (Planejado) x Realizado
2. Identificar e realizar ações corretivas e preventivas
3. Documentar e aprovar mudanças

Saídas

- Relatório de Monitoramento

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Plano de Monitoramento
- Consultas ao SIGEOR

FASE 9	REVISÃO E APRIMORAMENTO DO PLANO

DESCRIÇÃO

Esta fase analisa os resultados e os impactos do projeto e identifica ações corretivas e/ou preventivas, de forma a alavancar novos patamares de desempenho. A sustentabilidade dos resultados alcançados e do próprio projeto está diretamente relacionada com as condições de continuidade a serem estabelecidas. Ela só pode ser assegurada se a equipe gerencial estiver preparada para dar continuidade ao projeto e os beneficiários se sentirem satisfeitos com os resultados alcançados.

A primeira atividade é a identificação de oportunidades para a sustentabilidade do projeto. A equipe gerencial deve buscar oportunidades para manter o orçamento do projeto para o novo ciclo que será iniciado e atrair novas grandes empresas para o projeto. Como segunda atividade, tem-se a realização da oficina de replanejamento que visa a apresentar os esforços e avanços alcançados com o primeiro ciclo do projeto, a debater as lições aprendidas e boas práticas com o término do primeiro ciclo de capacitação e a levantar as expectativas e prioridades para o segundo ciclo do projeto (entradas para a elaboração do plano do projeto). Nesse momento, deve ser elaborado o relatório final da primeira fase do projeto, que deverá ser apresentado para todos os *stakeholders*. O projeto só é considerado finalizado se os patrocinadores chegarem a um consenso sobre os resultados, que podem ser completamente alcançados ou declarados inalcançáveis. Caso haja avanços significativos sem que todos os resultados sejam alcançados, inicia-se um novo ciclo. Essa é a fase da decisão sobre a conclusão do projeto ou o começo de um novo ciclo.

As saídas da fase são: relatório do projeto, estrutura do projeto e plano do projeto revisados.

DESAFIOS

- Buscar alternativas para a sustentabilidade do projeto;
- Comunicar de forma efetiva os resultados e impactos alcançados; e
- Gerar consenso sobre a real necessidade de iniciar um novo ciclo ou finalizar o projeto.

PROCESSO

Entradas

- Relatório de pesquisa das mensurações dos resultados
- Ata de reunião para avaliação dos resultados
- Relatório de avaliação e consultorias, treinamentos, rodadas de negócios etc.
- Relatório com dados e informações do SIGEOR
- Relatório sobre as lições aprendidas e melhores práticas
- Relatório final

Atividades

1. Identificar oportunidades para a sustentabilidade do programa (orçamento das instituições, novas empresas-âncora etc.)
2. Realizar oficina de replanejamento para o segundo ciclo

Saídas

- Relatório do projeto
- Estrutura do Projeto revisado
- Plano do Projeto revisado

MECANISMOS E INSTRUMENTOS

- Oficina de Avaliação e Replanejamento

3.3 PRINCIPAIS ORIENTAÇÕES PARA A ESTRUTURAÇÃO DOS PROJETOS GEOR

A seguir, serão tratados os tópicos essenciais na estruturação de projetos de encadeamento produtivo. Serão apresentadas ferramentas, que poderão ser utilizadas como referência para estruturação e gerenciamento dos projetos. Todas as ferramentas podem ser acessadas no capítulo 6.

3.3.1 Identificação de oportunidades de intervenção

Inicialmente, recomenda-se o entendimento claro de todas as fases que compõem o ciclo de encadeamento produtivo. Para tanto, pode-se utilizar a **Ferramenta 1 – Visão Geral: Fases, Principais Atividades e Ferramentas.**

Após, sugere-se a identificação e caracterização das oportunidades de intervenção, de forma a estruturar os projetos GEOR de encadeamentos produtivos entre grandes e pequenas empresas, nas respectivas cadeias produtivas impactadas e/ou setores envolvidos, descrevendo e identificando-se os seguintes parâmetros:

a Cadeia produtiva impactada;
b Setores envolvidos;
c Justificativa para a intervenção;
d Modalidade de Encadeamento Produtivo identificado;
e Possíveis gaps de competitividade; e
f Observações complementares.

A abordagem pode ser enriquecida com a correlação dos investimentos feitos pelas grandes empresas (também chamadas de âncoras) com as suas políticas corporativas, identificando-se as oportunidades de intervenção, conside-

rando-se também a predisposição das grandes empresas em trabalharem com as pequenas.

Dessa forma, alguns critérios complementares poderão ser utilizados com o propósito de identificação de grandes empresas com potencial de participação em projetos de encadeamento produtivo. Entre eles:

» Tendência de utilização de empresas de pequeno porte na cadeia de suprimentos a montante e ou a jusante da grande empresa.
» Identificação do porte, considerando-se o critério faturamento.
» Identificação como contribuinte do Sebrae.
» Evidência de práticas e políticas de suprimentos e/ou rede de relacionamento com distribuidores.
» Aderência da empresa a setores priorizados no Plano Brasil Maior (PBM) e nas prioridades do Sebrae.
» Conexão com os grandes investimentos como Copa do Mundo, Olimpíadas, entre outros.

Especificamente, para a identificação de grandes empresas, pode ser observada a **Ferramenta 2 – Matriz de Oportunidades.** A identificação das oportunidades é chave para que possam ser elaboradas as propostas preliminares a serem encaminhadas para as grandes empresas (**Ferramenta 3 – Proposta Preliminar**).

3.3.2 Oficinas de negociação com as grandes empresas

A partir do envio das propostas preliminares para as grandes empresas, estabelece-se o processo de negociação. Para a negociação com as grandes empresas, utiliza-se o mecanismo de oficinas – as chamadas oficinas de negociação.

Para preparação das oficinas, recomenda-se a identifi-

cação dos segmentos de empresas de pequeno porte que devem ser priorizados pelas grandes empresas. Para tanto, utiliza-se a **Ferramenta 4 - Matriz de Identificação e Priorização de Empresas de Pequeno Porte.**

As estruturas de tópicos das oficinas de negociação podem utilizar como referência o apresentado na **Ferramenta 5 - Oficinas de Negociação: Partes I e II.** Durante as oficinas de negociação, é estabelecida a estrutura básica do projeto.

3.3.3 Focos estratégicos do Projeto GEOR

Os focos estratégicos compõem o conjunto de opções de atuação que constitui a estratégia a ser adotada pelo Projeto para abordar as principais demandas, potencialidades, desafios e pontos de estrangulamento da realidade que se destina a transformar.

Os focos estratégicos a serem considerados na estruturação dos projetos GEOR são aderentes ao Modelo de Encadeamento Produtivo, abordado anteriormente. São eles:

1. Políticas corporativas das grandes empresas (GE).
2. Inteligência competitiva.
3. Desenvolvimento das empresas de pequeno porte (EPP).
4. Acesso das empresas de pequeno porte ao mercado (EPP).
5. Rede de aprendizagem.

A estrutura básica do projeto de encadeamento produtivo a ser desenvolvida durante a oficina de negociação pode utilizar como referência o projeto-guia apresentado na **Ferramenta 6 - Projeto-Guia de Encadeamento Produtivo** e que destaca os focos estratégicos e respectivas ações típicas, juntamente com os demais elementos básicos que compõem a estrutura de um projeto GEOR de encadeamento produtivo.

3.3.4 Ações típicas do projeto GEOR

Os projetos de encadeamento produtivo podem apresentar diferentes ações, dependendo da negociação com a grande empresa. A seguir, apresentamos como ilustração 18 ações típicas retiradas de projetos executados pelo Sebrae. O conjunto de ações é apenas uma referência e não necessariamente uma prescrição. São elas:

1. Gestão do projeto.
2. Evento de abertura do projeto.
3. Identificação das demandas de bens, serviços e tecnologias das grandes empresas mobilizadas.
4. Diagnóstico inicial das empresas de pequeno porte mobilizadas.
5. Identificação e seleção dos principais indicadores a serem implementados nas empresas de pequeno porte.
6. Elaboração do plano de curto prazo.
7. Elaboração do plano de médio e longo prazo.
8. Elaboração do plano de comunicação e marketing do projeto.
9. Devolutiva do diagnóstico para os empresários.
10. Implementação da capacitação: treinamento e consultoria.
11. Formação e gestão do fórum de fornecedores.
12. Elaboração de catálogo de fornecedores do projeto.
13. Realização de rodadas de negócios, encontros de negócios e missões.
14. Realização de visitas técnicas às instalações das âncoras.
15. Participação em feiras e eventos.
16. Formação da rede de aprendizagem.
17. Diagnóstico final das empresas de pequeno porte.
18. Evento de finalização do projeto.

3.3.5 Resultados Finalísticos e Intermediários

Em projetos de encadeamento produtivo, o indicador emblemático para retratar a transformação realizada é o VALOR ADICIONADO. De forma complementar, apresenta-se um conjunto de indicadores (QUADRO 2), simples e aderente à realidade das empresas de pequeno porte, que contribuem para uma análise sistêmica.

Cada indicador sugerido permite atender, com relativa facilidade, alguns critérios como: a) ser específico e definir exatamente o que deve ser alcançado; b) ser mensurável e estar vinculado à quantidade e aos valores; c) ser alcançável e estar dentro da capacidade de produção e execução da equipe; d) ser relevante e oferecer um atrativo que faça com que a equipe participe e trabalhe; e e) ser temporal e ter prazo vinculado.

QUADRO 2 › Conjunto de indicadores

TEMA ESTRATÉGICO	INDICADORES	FONTE/ INSTRUMENTOS
Valor Adicionado	VA = ❶ – ❷	
Gestão	Desempenho MEG*	MPE BRASIL
	Custos matéria-prima e insumos ❷	
	Despesa operacional	
Mercado	Vendas ❶	
	Novos clientes	
	Satisfação clientes	
Inovação	Desempenho MEG	MPE BRASIL
	Compra de equipamentos	
	Novos produtos	
	Melhoria de processos	
Encadeamento Produtivo	Desempenho fornecimento	
	Benefícios	
	Custo	
	Prazo	
	Qualidade	
Sustentabilidade	Responsabilidade social	MPE BRASIL
	Grau de dependência	

**MEG – Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).*

O conjunto de indicadores permite:

» Mensurar de forma efetiva o principal indicador relacionado com o desafio dos projetos de Encadeamento Produtivo, que é o VA – VALOR ADICIONADO.
» Valorizar os três temas estratégicos priorizados pelo Sebrae: MERCADO, GESTÃO e INOVAÇÃO, vinculando a cada um deles os indicadores pertinentes e correlacionar o VA a estes indicadores.
» Mensurar os principais indicadores vinculados com a temática de encadeamento produtivo, de forma que possam ser estabelecidas correlações entre o aprimoramento das relações entre grandes empresas e pequenas e os impactos nos resultados finalísticos medidos nas empresas de pequeno porte.
» Valorizar a dimensão da SUSTENTABILIDADE, enfatizando indicadores de responsabilidade social e grau de dependência das grandes empresas.

São sugeridos dois resultados finalísticos e três resultados intermediários – como referência, e não como regra, que deverão compor um conjunto de indicadores comuns aos projetos de encadeamento produtivo do Sebrae, no âmbito nacional (Quadro3). Como ilustração dos principais parâmetros que devem caracterizar os resultados finalísticos (RF) e Resultados Intermediários (RI), este guia inclui a Ficha Técnica dos resultados RF e RI, que poderá ser consultada na **Ferramenta 9** do **capítulo 6**.

QUADRO 3 – Resultados Finalísticos e Intermediários do Projeto

RESULTADOS	DESCRIÇÃO
Resultados Finalísticos	• Aumentar o volume de vendas das EPP em X% até XX de XX. • Reduzir o custo com matérias-primas e insumos em Z% até ZZ de ZZ.
Resultados Intermediários	• Aumentar o desempenho com relação aos critérios do MEG em X% até XX de XX.
	• Aumentar o índice de satisfação dos clientes em Y% até YY de YY. • Aumentar o nº de novos clientes em Z% até ZZ de ZZ.

3.3.6 Elaboração do Orçamento do Projeto

A elaboração do orçamento do projeto fornece subsídios para a consolidação da proposta de trabalho a ser apresentada às empresas-âncora. Um bom orçamento assegura a viabilidade financeira de execução do projeto e a sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Orçamento levanta os custos do projeto, detalhando-os para cada uma das ações previstas nos focos estratégicos acordados e estipula as fontes de receitas com a respectiva quantificação. Entre elas:

» Receitas provenientes de contribuições das empresas-âncora.
» Receitas provenientes de contribuições de empresas fornecedoras.
» Receitas provenientes de contribuições das instituições envolvidas no projeto.

A **Ferramenta 7 - Orçamento do Projeto de Encadeamento Produtivo** apresenta uma referência inicial (básica) de orçamento de um projeto de encadeamento produtivo.

3.3.7 Avaliação dos Projetos

O objetivo é avaliar de forma sistemática os projetos de encadeamento produtivo que forem apresentados, buscando-se identificar a visão de planejamento e a organização das atividades propostas para aumentar a efetividade da inserção da empresa de pequeno porte na cadeia de valor de grandes empresas. Ao mesmo tempo, analisará os conceitos e instrumentos dispostos na metodologia e adequação à metodologia GEOR.

O instrumento de avaliação dos projetos de encadeamento produtivo está apresentado na **Ferramenta 8 - Avaliação do Projeto de Encadeamento Produtivo.**

ORGANIZAÇÃO PARA A ATUAÇÃO

Este capítulo apresenta as principais atribuições dos coordenadores nacionais de carteiras de projetos de atendimento coletivos do Sebrae e dos SEBRAE UF para a atuação em encadeamento produtivo, bem como as possíveis interfaces com as unidades de articulação e conhecimento.

Na promoção do encadeamento produtivo entre grandes e pequenas empresas, o Sebrae:

» Estabelece alianças estratégicas com grandes empresas e instituições, tanto brasileiras quanto internacionais, para mobilizar recursos, competências, conhecimentos e políticas indutoras do EP.
» Contribui para a elaboração de material instrucional, aprimora metodologias existentes e desenvolve metodologias complementares.
» Contribui para a formação de consultores e técnicos do Sistema Sebrae e de parceiros.
» Disponibiliza *coaching* para a implementação de projetos no Sistema Sebrae e parceiros.
» Aprimora e intensifica o atendimento coletivo com uma visão de cadeia produtiva para os setores priorizados.
» Consolida e aprimora a estruturação e implementação de uma nova forma de abordagem em projetos de atendimento.

4.1 ATUAÇÃO DO SEBRAE

As unidades de Atendimento Coletivo do Sebrae são estruturadas a partir de carteiras de projetos coletivos finalísticos, com abordagem setorial. Os coordenadores nacionais de carteiras atuam predominantemente na contribuição para a formação de um ambiente favorável, intra e interinstitucional, agregando valor, no âmbito nacional, aos projetos da sua carteira, para que sejam alcançados os resultados pactuados.

Os coordenadores nacionais de carteiras, no que tange à temática do encadeamento produtivo, são responsáveis por:

» Identificar oportunidades e negociar convênios nacionais com grandes empresas com potencial de engajamento em projetos de encadeamento produtivo com empresas de pequeno porte de vários estados.
» Estabelecer alianças estratégicas com instituições para mobilizar recursos, competências, conhecimentos e políticas indutoras do EP.
» Coordenar as parcerias com grandes empresas, via SGE (Sistema de Gestão Estratégica), de modo a garantir os padrões mínimos de qualidade acordados com as grandes empresas.
» Apoiar os SEBRAE UF na identificação, negociação e estruturação de projetos ou de ações de encadeamento produtivo a serem inseridas em projetos coletivos.
» Fomentar a troca de boas práticas e lições aprendidas entre os gestores dos SEBRAE UF responsáveis pelos projetos nos estados.
» Identificar necessidades e articular o desenvolvimento e aprimoramento de abordagens, metodologias e instrumentos para melhor execução dos projetos e acompanhar o seu desenvolvimento.
» Articular a capacitação de gestores, coordenadores estaduais e consultores de projetos das carteiras sob sua coordenação.

4.2 ATUAÇÃO DO SEBRAE UF

São atribuições das unidades de Atendimento Coletivo do SEBRAE UF:

» Garantir a capacitação de seu quadro de colaboradores (técnicos e consultores).
» Formular uma estratégia de atuação em encadeamento produtivo, alinhada e aderente a este Guia Orientativo e demais referências apresentadas como: curso de EP, documentos publicados pelo Sebrae e parceiros, sistematizações dos convênios nacionais com grandes empresas, entre outros.
» Identificar oportunidades e negociar parcerias com grandes empresas com potencial de engajamento em projetos de encadeamento produtivo com empresas de pequeno porte.
» Estabelecer alianças estratégicas com instituições para mobilizar recursos, competências, conhecimentos e políticas indutoras do EP.
» Estruturar e gerenciar projetos de encadeamento produtivo decorrentes de parcerias, via SGE (Sistema de Gestão Estratégica), de modo a garantir os padrões mínimos de qualidade acordados com as grandes empresas.
» Observar as principais fases estabelecidas para o Ciclo de Gerenciamento de Projetos de encadeamento produtivo.
» Executar as ações de atendimento em consonância com as estratégias e diretrizes estabelecidas em âmbito nacional.
» Estabelecer canais de comunicação com o Sebrae e outros SEBRAE UF que trabalhem com a estratégia do encadeamento produtivo para facilitar a troca de experiências e o aprendizado do Sistema Sebrae.
» Identificar necessidades de desenvolvimento e aprimoramento de abordagens, metodologias e instrumentos para melhor execução dos projetos e sinalizá-las para o Sebrae.

4.3 POSSÍVEIS INTERFACES COM OUTRAS UNIDADES DO SEBRAE

As unidades de Conhecimento e Articulação podem contribuir com a estratégia do encadeamento produtivo, provendo instrumental e soluções adequadas às necessidades dos projetos em diversas áreas do conhecimento, tais como:

4.3.1 Estudos e Pesquisas

» Apoiar a realização de pesquisas sobre os principais fluxos de investimentos para identificar oportunidades de intervenção do Sebrae.
» Apoiar a realização de pesquisas relacionadas com políticas corporativas de grandes empresas para identificar os principais requisitos impostos por elas para a sua cadeia de valor, bem como oportunidades para inserir empresas de pequeno porte nestas cadeias.
» Realizar pesquisas de demandas de bens, serviços e tecnológicas de grandes empresas, de forma que estas possam ser utilizadas como dados de entrada para promover a inserção orientada de empresas de pequeno porte em mercados específicos.
» Realizar pesquisas de empresas de pequeno porte com potencial de se inserirem na cadeia de valor de grandes empresas, tanto a montante quanto a jusante.
» Realizar pesquisas de empresas de pequeno porte com potencial para desenvolver tecnologia para preencher lacunas na cadeia de valor de grandes empresas.

4.3.2 Inovação e Tecnologia

» Apoiar a estruturação de ações de desenvolvimento tec-

nológico e inovação com a participação de empresas de pequeno porte, com base em demandas tecnológicas de grandes empresas, em parceria com universidades e centros tecnológicos.
» Elaborar estudos de viabilidade técnica e econômica dos projetos de desenvolvimento tecnológico e inovação.
» Estimular ações conjuntas de difusão e absorção de novas tecnologias pelas empresas de pequeno porte dos projetos de encadeamento produtivo.
» Apoiar ações conjuntas de certificação de sistemas de gestão e de produtos de empresas de pequeno porte dos projetos de EP.
» Estimular parcerias com centros tecnológicos e instituições de ensino para produzir e difundir conhecimento para a cadeia de valor.

4.3.3 Acesso a Mercado

» Apoiar a elaboração de plano de comunicação e marketing dos projetos.
» Promover a participação em eventos que estimulam a realização de negócios (rodadas de negócios, encontros de negócios, sessões de negócios, feiras, missões, entre outros).
» Apoiar a implementação de metodologias que promovam a realização de negócios entre grandes e pequenas empresas.
» Apoiar a elaboração de catálogos de fornecedores com o propósito de divulgar as empresas de pequeno porte que participam de projetos de encadeamento produtivo.
» Apoiar as atividades de cadastramento de empresas de pequeno porte em cadastros de grandes empresas.
» Apoiar ações de inteligência de mercado no âmbito dos projetos de EP.

4.3.4 Serviços Financeiros

» Elaborar diagnósticos para identificação de demandas e ofertas de serviços financeiros.
» Articular parcerias com instituições financeiras para ampliação do acesso a serviços financeiros.
» Articular parcerias com instituições financeiras para captação de recursos.

4.3.5 Políticas Públicas

» Disseminar informações e estimular a elaboração de políticas públicas indutoras de encadeamento produtivo.

4.3.6 Capacitação Empresarial

» Disseminar as principais soluções de gestão empresarial, disponíveis, que podem ser aplicadas em projetos de encadeamento produtivo.
» Desenvolver soluções para as empresas de pequeno porte com o objetivo de acelerar sua agregação de valor e produtividade aos projetos entre grandes empresas e empresas de pequeno porte.

4.3.7 Desenvolvimento de Competências

» Estimular a capacitação de gestores, consultores, instrutores e multiplicadores para aplicação de metodologias específicas relacionadas com a temática de encadeamento produtivo.

5 RESULTADOS, INDICADORES E METAS

A implementação de projetos requer acompanhamento nas atividades-chave que permitam avaliar os esforços e a evolução conforme o esperado (planejado). Para tanto, faz-se necessário um painel com medidores, para se ter uma condução segura e sob controle das ações.

5.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho dos projetos de encadeamento produtivo apresenta as seguintes questões básicas:

1. Quais foram os resultados RF e RI obtidos?
2. Qual o índice de execução financeira do projeto?
3. Qual o índice de cumprimento do cronograma físico do projeto?
4. Qual o índice de realização das metas de entrega e atendimento do projeto?
5. Quais são os condicionantes (materiais e institucionais) que afetam o desempenho do projeto?
6. Quais são os principais efeitos do projeto na relação entre grandes e pequenas empresas?

Essas questões podem ser segmentadas em três dimensões de análise: eficiência, eficácia e efetividade, como mostra o QUADRO 4. Cada uma das dimensões de análise está associada a uma questão básica relacionada com a execução e impacto do projeto:

QUADRO 4 – Eficiência, eficácia e efetividade dos projetos

DIMENSÃO	QUESTÃO BÁSICA
Eficácia	O que aconteceu?
Eficiência	Como aconteceu?
Efetividade	Que diferença fez?

A eficácia está relacionada com a capacidade do projeto em atender o pactuado entre as grandes empresas, empresas de pequeno porte e demais parceiros. São exemplos: alcançar objetivos, atingir metas, cumprir cronogramas, realizar com qualidade, entre outros. Os conceitos-chave são qualidade e satisfação.

A eficiência é a capacidade de atingir ou superar os padrões vigentes e cumprir orientações técnicas para estruturação e execução dos projetos e respectivas normas administrativas. São exemplos: observar as principais orientações recomendadas na estruturação dos projetos, otimizar o fluxo de recursos do projeto, alavancar financeiramente o projeto, gerar uma adequada relação entre o número de empresas atingidas e o valor do projeto. Os conceitos-chave são sistematização, normatização e adequação.

A efetividade é a capacidade de atender expectativas relacionadas com a aprendizagem contínua e a sustentabilidade. A frase “difícil não é fazer o que é certo, mas descobrir o que é certo fazer” sintetiza todo o conceito de efetividade: “fazer a “coisa” que tem que ser feita”. É dos três, o conceito mais difícil de se entender, pois somente é percebido por pesquisas de opinião sobre ações que causam efeitos, impacto ou transformação de uma realidade que

QUADRO 5

QUADRO 5 › Dimensões de análise do desempenho do projeto

DIMENSÃO	QUESTÃO BÁSICA	OBJETIVO	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	INDICADORES
Eficácia	O que aconteceu?	Verificar se o objetivo do projeto foi alcançado, se as metas foram atingidas e avaliar as principais realizações a partir das mensurações	Ficha Técnica dos resultados RF e RI (Ferramenta 9) Questionário de Pesquisa Tn Relatório de Avaliação de Pesquisa Tn Planilha para Mensuração de Indicadores físicos e financeiros (Ferramentas 10 e 11)	Resultados RF e RI Indicadores físicos do projeto Indicadores financeiros do projeto Relação previsto e realizado
Eficiência	Como aconteceu?	Verificar se o projeto foi executado de maneira competente, observando as orientações técnicas e normas administrativas e segundo a melhor relação custo/benefício	Publicação: Encadeamento Produtivo – Textos para Leitura Planilha para coleta de dados e informações para medir o fluxo de recursos e seus efeitos sobre os resultados	Nível de aderência às orientações técnicas Alavancagem financeira do projeto Pontualidade na prestação de contas Número de empresas atingidas com o projeto Relação custo/benefício
Efetividade	Que diferença fez?	Verificar se o projeto teve a capacidade de influenciar no aprimoramento da confiança entre as GE e as EPP e respectiva satisfação entre ambos Verificar o impacto sobre as instituições que participaram na execução do projeto	Planilha para coleta de dados sobre a satisfação dos participantes Identificação dos valores e necessidades explícitas e implícitas das empresas e parceiros que foram atingidas com o alcance dos objetivos	Satisfação das grandes empresas Satisfação das EPP Satisfação dos parceiros

se modificou e que, às vezes, só é percebida algum tempo depois de findo o projeto. Os conceitos-chave são impacto, transformação (mudança de realidade) e sustentabilidade. O QUADRO 5 sintetiza esta abordagem e identifica alguns dos principais instrumentos a serem utilizados na análise e respectivos indicadores.

Esses três conceitos compõem o conjunto de macroindicadores com informações resultantes da medição e com o objetivo de mostrar o resultado/evolução, para orientar as decisões e ações pertinentes e monitorar o desempenho na busca dos resultados dos projetos de encadeamento produtivo. Esses indicadores caracterizam também as metas de entrega e metas de atendimento que devem ser sinalizadas na estruturação dos projetos, para cada uma das ações projetadas.

5.2 INDICADORES FÍSICOS

Os principais instrumentos a serem utilizados para definição dos indicadores físicos dos projetos de encadeamento produtivo são:

- Ficha Técnica dos resultados RF e RI (Ferramenta 9 – Resultados Finalísticos e Intermediários do Projeto de Encadeamento Produtivo).
- Planilha para Mensuração de Indicadores físicos (Ferramenta 10 – Indicadores Físicos do Projeto de Encadeamento Produtivo).

A planilha para Mensuração de Indicadores físicos identifica os principais indicadores físicos, segmentados por 18 ações típicas de um projeto de encadeamento produtivo.

5.3 INDICADORES FINANCEIROS

A Planilha para Mensuração de Indicadores financeiros identifica os principais indicadores financeiros de um projeto de Encadeamento Produtivo e contribui para o monitoramento dele, identificando desde o nível de aporte dos principais parceiros, consolidação de despesas financeiras até o índice de execução financeira do projeto (Ferramenta 11 – Indicadores Financeiros do Projeto de Encadeamento Produtivo).

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os itens elencados neste documento são referências e servem para balizar a ação do Sistema Sebrae no que se refere às possibilidades de atuação em projetos que adotem a estratégia do Encadeamento Produtivo.

A decisão sobre as principais estratégias de cada projeto específico é de responsabilidade da instância de governança do projeto e deve ser tomada em conjunto com os principais partícipes.

Contudo, cabe destacar que a observação de questões-chave tem feito a diferença nos projetos com maior êxito. São elas:

- Identificação adequada de indicadores que possam refletir o nível de competitividade dos projetos.
- Estrutura organizacional alinhada com o dimensionamento técnico e financeiro dos projetos.
- Alinhamento entre coordenadores nacionais e estaduais de carteira e gestores de projetos por meio de rotinas gerenciais.
- Formação de um Grupo Consultivo, formado por especialistas multidisciplinares, com formação compatível e

experiência comprovada em gerenciamento de projetos envolvendo grandes e pequenas empresas.

» Resultados planejados associados aos recursos disponíveis (capacidade executiva/operacional).
» Metodologia de trabalho para orientar a estruturação dos projetos.
» Metodologia de trabalho para estabelecer as lógicas de atuação.
» Nivelamento conceitual e metodológico.
» Sistemáticas de rotinas de gerenciamento para acompanhamento dos resultados, revisão do planejamento inicial, ações preventivas e ações corretivas, entre outros.

FERRAMENTAS

Todas as FERRAMENTAS elencadas neste documento são referências e servem para balizar a ação do Sistema Sebrae no que se refere às possibilidades de atuação em projetos que adotem a estratégia do encadeamento produtivo. As ferramentas são orientativas e não prescritivas.

FERRAMENTA 1 – VISÃO GERAL: FASES, PRINCIPAIS ATIVIDADES E FERRAMENTAS

FASE	1. ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	2. NEGOCIAÇÃO COM AS GRANDES EMPRESAS	3. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	4. MOBILIZAÇÃO DAS EPP	5. CONTRATUALIZAÇÃO	6. PLANEJAMENTO OPERACIONAL	7. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	8. VERIFICAÇÃO DO ESFORÇO E RESULTADOS	9. REVISÃO E APRIMORAMENTO DO PLANO
Principais Atividades	1. Sensibilizar instituições para a atuação conjunta (parceiros realizadores, promotores e apoiadores) 2. Elaborar o mapa de competências das instituições locais 3. Identificar e selecionar as GE (âncoras) com potencial de participação 4. Elaborar propostas preliminares 5. Formular estratégia para encaminhar as propostas preliminares às GE 6. Realizar evento local para disseminar os conceitos e a metodologia de Encadeamento Produtivo e sensibilizar GE locais (caso julgue efetivo)	1. Apresentar propostas preliminares para as grandes empresas (âncoras) 2. Obter o termo de intenção junto à GE 3. Identificar as necessidades e expectativas das GE e selecionar grupo de fornecedores a serem trabalhados 4. Ajustar a proposta preliminar e consolidar proposta final 5. Elaborar a Estrutura do projeto 6. Assinar o instrumento jurídico para formalização da parceria	1. Elaborar e validar a estrutura organizacional do projeto com os parceiros locais 2. Elaborar quadro de atribuições do projeto 3. Elaborar regras de funcionamento da equipe gerencial do projeto 4. Elaborar a matriz de comunicação	1. Apresentar Modelo Encadeamento Produtivo para os potenciais fornecedores 2. Complementar as atividades da oficina com visitas técnicas às EPP, caso seja necessário 3. Efetivar a assinatura do termo de adesão pelas EPP	1. Alinhar os interesses e contribuições de cada organização 2. Pactuar responsabilidades e compromissos assumidos pelos parceiros no tocante aos resultados, à execução e à gestão do projeto	1. Identificar os principais fatores críticos de sucesso dos negócios das EPP 2. Elaborar e validar o diagnóstico empresarial com base nos fatores críticos de sucesso e nos indicadores das GE 3. Revisar e atualizar a estrutura do projeto no sentido de detalhar e aprimorar os indicadores 4. Elaborar e aprovar o plano do projeto 5. Elaborar o plano de monitoramento do projeto 6. Estruturar o projeto no SGE (Sistema de Gestão estratégica)	1. Coordenar a implementação das atividades do projeto 2. Definir as regras de funcionamento do comitê gestor e do fórum de fornecedores 3. Realizar o diagnóstico empresarial nas EPP 4. Analisar os dados e formar grupos com as necessidades compatíveis	1. Comparar previsto (planejado) x realizado 2. Identificar e realizar ações corretivas e preventivas 3. Documentar e aprovar mudanças	1. Identificar oportunidades para a sustentabilidade do programa (orçamento das instituições, novas empresas âncoras, etc.) 2. Realizar oficina de replanejamento para o segundo ciclo
Ferramentas	1.1 Convênio entre as instituições 1.2 Mapa de competências 1.3 Matriz de oportunidades (identificação de grandes empresas) 1.4 Roteiro para elaboração da proposta preliminar	2.1 Termo de Intenção 2.2 Matriz de identificação e priorização de fornecedores 2.3 Oficinas de negociação: partes I e II 2.4 Estrutura do projeto 2.5 Orçamento do projeto 2.6 Plano de desenvolvimento 2.7 Proposta de trabalho 2.8 Instrumento jurídico da parceria	3.1 Oficina de organização 3.2 Modelo de estrutura organizacional 3.3 Modelo do quadro de atribuições 3.4 Regras de funcionamento da equipe gerencial do projeto 3.5 Modelo de matriz de comunicação	4.1. Oficina de sensibilização nas instalações das grandes empresas com a participação das EPP 4.2 Visitas técnicas 4.3 Modelo de convite para oficina de sensibilização 4.4 Modelo de proposta de capacitação 4.5 Modelo de documento (formalização da adesão)	5.1 Reunião de contratualização 5.2 Modelo de Acordo de Resultados	6.1 Oficina de Planejamento 6.2 Modelo de cronograma de atividades 6.3 Modelo de plano de projeto 6.4 Modelo de diagnóstico empresarial 6.5 SGE (Sistema de Gestão Estratégica)	7.1 Regras de Funcionamento do comitê gestor 7.2 Regras de funcionamento do fórum de fornecedores 7.3 Reuniões do comitê gestor 7.4 Reuniões do fórum de fornecedores 7.5 Visitas técnicas de consultorias 7.6 Treinamentos (cursos e oficinas) 7.7 Visitas técnicas (nas GE e nos centros de tecnologias) 7.8 Rodadas de negócios	8.1 Plano de monitoramento 8.2 Consultas ao SIGEOR	9.1 Oficina de replanejamento

FERRAMENTA 1

FERRAMENTA 2 – MATRIZ DE OPORTUNIDADES

OBJETIVO/PROPÓSITO

Identificação de grandes empresas importantes para a economia do Estado, bem como de oportunidades de intervenção na cadeia de suprimentos dessas empresas, tanto a montante quanto a jusante, de modo a definir prioridades para a atuação conjunta das instituições.

DESCRIÇÃO

Essa ferramenta tem o formato de uma planilha em Excel. São três atividades principais sequenciais para a aplicação da matriz: identificação das grandes empresas, identificação de oportunidades de intervenção e definição de prioridades. A primeira identificação, das grandes empresas, exige pesquisa em fontes secundárias e reunião com entidades responsáveis pela atração de investimentos para o estado/região, como secretarias de desenvolvimento econômico ou agências de desenvolvimento econômico, entre outros. A segunda, exige conhecimento sobre as cadeias de suprimentos (montante e jusante) presentes no estado. Por fim, a definição das prioridades exige consenso das entidades que implementarão projetos vinculados em parceria com as grandes empresas.

APLICAÇÃO

Na Fase 1 – Articulação Institucional: quando as instituições locais precisam identificar e selecionar grandes empresas com potencial de participação no projeto.

PARTICIPANTES ENVOLVIDOS

Técnicos indicados pelas instituições locais: Sebrae, IEL, bancos entre outros.

PROCEDIMENTO

A primeira atividade para a construção da matriz é a identificação das grandes empresas que possuem operações no estado. Para tanto, a equipe gerencial pode consultar as seguintes fontes de informação:

a As 20 maiores empresas do estado contribuintes do Sistema S;
b As 20 maiores indústrias do estado contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS);
c As 20 maiores indústrias do estado, segundo o *ranking* da revista Exame;
d Grandes e médias indústrias que estão se instalando no estado;
e Grandes e médias indústrias integrantes do Fórum de Líderes Empresariais; e
f Grandes e médias indústrias de outros estados que vendem ou compram de empresas de pequeno porte do estado.

Ao consultar essas fontes de informação, a equipe constrói na planilha uma tabela, com as seguintes informações:

1. Empresa;
2. Fonte Consultada;
3. Setor;
4. Município; e
5. Parceira de alguma instituição da governança do Projeto de Encadeamento Produtivo.

Com essas informações, a equipe passa para a segunda atividade, que é a identificação de oportunidades de intervenção. As grandes empresas identificadas são agrupadas por setores e inseridas na primeira coluna da segunda tabela da planilha. Para cada empresa, a equipe identifica se ela possui:

- Fornecedores de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos no estado ou agrupados em municípios próximos;
- Distribuidores de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos ou agrupados;
- Varejistas de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos;
- Empresas prestadoras de serviço pós-venda (assistência técnica) de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos ou agrupados; e
- Empresas que fazem a reciclagem dos produtos de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos ou agrupados.

Por fim, os participantes priorizam de oito a dez oportunidades de intervenção, que se caracterizam como a identificação de GE ou o grupo delas, se a abordagem for setorial, e as modalidades de projetos de encadeamento produtivo que vão enfocar com essas empresas.

DICAS

- » É importante que os participantes envolvam na construção da matriz profissionais com experiência nas principais cadeias de suprimentos do estado para que as informações espelhem a realidade.
- » Caso os participantes julguem necessária, uma oficina de trabalho pode ser utilizada para realizar as atividades de identificação de oportunidades de intervenção e definição de prioridades.

1. IDENTIFICAÇÃO DE GRANDES EMPRESAS

	EMPRESA	FONTE CONSULTADA	SETOR	MUNICÍPIO	PARCEIRO EM PROJETOS?
1	EMPRESA 1	Sistema S	CALÇADOS	SOBRAL	
2	EMPRESA 2	EXAME	BENS DE CONSUMO	EUSÉBIO	
3	EMPRESA 3	GAZETA MERCANTIL	BENS DE CONSUMO	MARACANAÚ	X

2. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INTERVENÇÃO

INFORMAÇÕES SOBRE A ÂNCORA	INFORMAÇÕES SOBRE CADEIA DE FORNECIMENTO									INFORMAÇÕES SOBRE CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA							
Empresa	Possui FORNECEDORAS de pequeno porte no seu Estado?		Em caso afirmativo, informar se estão em municípios próximos entre si (P) ou espalhados pelo Estado (E)?		Possui REVENDEDORES de pequeno porte no Estado?		Em caso afirmativo, informar se estão em municípios próximos entre si (P) ou espalhados pelo Estado (E)?			Possui DISTRIBUIDORES de pequeno porte no Estado?		Em caso afirmativo, informar se estão em municípios próximos entre si (P) ou espalhados pelo Estado (E)?		Possui empresas de ASSISTÊNCIA TÉCNICA de pequeno porte no Estado?		Em caso afirmativo, estão em municípios próximos entre si (P) ou espalhados pelo Estado (E)?	
EMPRESAS	SIM	NÃO	P	E	SIM	NÃO	P	E		SIM	NÃO	P	E	SIM	NÃO	P	E
EMPRESA 1	SIM		X	X	X		X	X		X		X	X		X		
EMPRESA 2	SIM		X	X	X		X	X		X		X	X		X		
EMPRESA 3	SIM		X	X	X		X	X		X		X	X		X		

3. DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES

PRIORIDADE	EMPRESAS/SETORES	MODALIDADES DE PROJETOS PASSÍVEIS DE NEGOCIAÇÃO
1	CONSTRUÇÃO CIVIL	Desenvolvimento de fornecedores de matérias-primas e serviços
2	CALÇADOS	Desenvolvimento de fornecedores de matérias-primas serviços; Desenvolvimento de distribuidores
3	ALIMENTOS E BEBIDAS	Desenvolvimento de fornecedores de matérias-primas e serviços; Desenvolvimento de distribuidores

FERRAMENTA 2

FERRAMENTA 3 – PROPOSTA PRELIMINAR

OBJETIVO/PROPÓSITO

Apresentar para as grandes empresas, em forma de um documento, que se busca sensibilizar para participar de um Projeto de Encadeamento Produtivo as linhas gerais do projeto que se pretende executar, contemplando as informações essenciais necessárias à avaliação prévia por parte delas.

DESCRIÇÃO

A ferramenta consiste em um documento que deve ser elaborado utilizando-se um programa de edição de texto (Word ou similar) com fonte de letra "verdana" ou "arial" tamanho 11. O documento deve estar dividido em: capa, contendo o título, o local e a data de elaboração; índice, com os títulos de cada item do documento, e o corpo do documento, com o detalhamento de cada item. O corpo do documento deve conter os seguintes itens:

1. Gestores do projeto e demais parceiros envolvidos;
2. Especificação da pré-proposta: setor industrial, segmento, empresa(s) âncora(s) e território envolvido;
3. Público-alvo: estimativa do número de empresas fornecedoras a serem apoiadas;
4. Objetivo geral;
5. Justificativa: deve conter um breve histórico e critérios para escolha do setor/território; principais características socioeconômicas da área geográfica coberta; principais potencialidades, estrangulamentos ou gargalos de competitividade já conhecidos; iniciativas anteriores de pla-

nejamento e gestão, histórico de sucessos e insucessos e aspectos técnicos e politicamente sensíveis relacionados à proposta;

6 Desafios que se apresentam atualmente;
7 Benefícios a serem alcançados;
8 Resultados que se pretende atingir: devem estar vinculados ao objetivo geral e aos desafios levantados;
9 Possíveis resultados qualitativos;
10 Prazo de execução previsto; e
11 Estimativa de custos.

Ao término do documento deve constar local, data e assinatura com identificação do nome e função e instituição do responsável pela pré-proposta.

Após concluída a redação, o documento deve ser impresso em papel formato A4 com a seguinte configuração de página: margem superior 2,5 cm, margem esquerda 3,0 cm, margem inferior 2,5 cm e margem direita 2,5 cm.

APLICAÇÃO

Na Fase 1 – Articulação Institucional: após a realização da atividade de identificação e seleção das grandes empresas (âncoras) com potencial de participação e antes de iniciar a sensibilização das grandes empresas.

PARTICIPANTES ENVOLVIDOS

Técnicos do agente de desenvolvimento – catalisador da iniciativa – (SEBRAE NA), do parceiro executivo local (SEBRAE UF) e das instituições executoras parceiras.

PROCEDIMENTO

Deve ser nomeado um técnico do parceiro executivo local para ser responsável pela redação do documento. Esse técnico poderá contar com a colaboração de outros técnicos da instituição a que pertence, do agente de desenvolvimento e das instituições executoras parceiras. Os itens 5 e 6 anteriormente mencionados requerem uma pesquisa em fontes secundárias para que se possa descrever adequadamente o cenário que deu origem à ideia da realização do projeto. Para essa pesquisa, também podem ser realizadas reuniões com entidades responsáveis pela atração de investimentos para o estado/região, como secretarias de desenvolvimento econômico, agências de desenvolvimento econômico, entre outros. Após ter concluído a redação do documento, o técnico responsável deve enviar o texto para análise e considerações por parte dos demais envolvidos para validar e chegar à versão final.

DICAS

» Tanto quanto possível, deve-se procurar entregar em mãos a proposta preliminar ao principal dirigente da grande empresa que se pretende sensibilizar para aderir ao projeto. Se isso não for possível, procurar entregar pessoalmente ao gestor da grande empresa responsável pela área de compras (suprimentos), pela área de manutenção ou pela área de produção. O técnico responsável pela entrega da proposta preliminar deve estar preparado para, em curto espaço de tempo (10 a 15 min.), fazer uma explanação sobre os principais aspectos do projeto que se pretende implementar.

FERRAMENTA 4 - MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

OBJETIVO/PROPÓSITO

- Apoiar as grandes empresas na tarefa de identificar e priorizar os segmentos de empresas de pequeno porte que devem ser trabalhados pelo projeto, bem como as necessidades de qualificação de cada segmento identificado e os respectivos indicadores de melhoria.
- Auxiliar a equipe do projeto a negociar com as grandes empresas, na Oficina de Negociação I, os segmentos de pequenas empresas a serem priorizados pelo Projeto.
- Auxiliar a equipe do projeto a identificar as necessidades de qualificação e respectivos indicadores de melhoria dos segmentos de pequenas empresas priorizados pelas grandes empresas. Com base nessas informações, auxiliar a montar uma pré-proposta de conteúdos e consultoria a serem oferecidos às pequenas empresas que vierem a ser indicadas pelas grandes empresas e que aderirem ao projeto.

DESCRIÇÃO

A ferramenta consiste em uma matriz que pode ser elaborada por meio de um programa de edição de texto (Word ou similar) ou de planilha de cálculos (Excel ou similar) contendo seis colunas e “n” linhas (tantas quantas forem os segmentos de pequenas empresas identificados pela grandes empresas). Na primeira linha da matriz, são listados os seguintes itens na ordem em que são mencionados:

» Tipo de pequena empresa (1ª coluna);
» Critérios de priorização (2ª a 4ª coluna): importância (2ª coluna), risco (3ª coluna) e potencial (4ª coluna);
» Necessidades de qualificação (5ª coluna); e
» Indicadores de melhoria (6ª coluna).

APLICAÇÃO

Na Fase 2 – Negociação com as Grandes Empresas: na atividade 3, que visa a identificar as necessidades e expectativas das grandes empresas e a selecionar o grupo de pequenas empresas a serem trabalhados.

PARTICIPANTES ENVOLVIDOS

Técnicos do parceiro executivo local (SEBRAE UF, IEL UF); gestores e técnicos das áreas de compras (suprimentos), manutenção e produção das grandes empresas que aderiram ao projeto.

PROCEDIMENTO

Cerca de três semanas antes da data de realização da Oficina de Negociação I com as grandes empresas que aderiram ao projeto, o técnico do parceiro executivo local responsável pelo desenvolvimento do projeto deve encaminhar, via e-mail, a cada uma das grandes empresas a Matriz de Identificação e Priorização de pequenas empresas em branco junto com o quadro que mostra o guia para pontuação dos três critérios de priorização e as explicações para o preenchimento das células referentes às necessidades de qualificação e indicadores de melhoria. Deve ser solicitado às grandes empresas que devol-

vam a matriz devidamente preenchida até, no máximo, uma semana antes da data de realização da Oficina de Negociação I, a fim de que haja tempo suficiente para a compilação das informações de todas as grandes empresas.

Quando a Matriz de identificação e Priorização de Fornecedores preenchida pelas grandes empresas tiver sido devolvida, parte-se para a tabulação dos dados. Essa compilação deve ser feita em três planilhas distintas elaboradas por meio de um programa de planilha de cálculos (Excel ou similar).

1 Planilha de tabulação da pontuação dos critérios de priorização (importância, risco e potencial) atribuída pela grande empresa para cada um dos segmentos, de empresas de pequeno porte fornecedoras, identificados como tendo necessidade de qualificação.

Na primeira linha dessa planilha, são colocados os seguintes itens: 1ª coluna – tipo de segmento de fornecedor; 2ª e 4ª colunas para os critérios de priorização (2ª coluna – importância, 3ª coluna – risco, 4ª coluna – potencial). A 2ª, 3ª e 4ª colunas devem ser repetidas tantas vezes quantas forem as grandes empresas que preencham a matriz de identificação e priorização de fornecedores. Depois de nomeadas todas as colunas referentes aos critérios de priorização para cada grande empresa, seguem-se outras três colunas para a totalização (soma) da pontuação de cada um dos critérios de priorização (importância, risco e potencial) atribuída por cada grande empresa. Ao final da primeira linha, vem a coluna nomeada de "soma".

Na 1ª coluna da planilha de tabulação dos critérios de priorização, devem ser listados todos os segmentos de empresas de pequeno porte fornecedoras identificados pelas grandes empresas. Deve-se atentar para não ha-

ver segmento de fornecedores iguais na primeira coluna. Caso as grandes empresas tenham iniciado segmentos semelhantes, as pontuações atribuídas por estas devem ser colocadas na mesma linha correspondente ao segmento comum que foi identificado.

Após concluir o preenchimento da planilha, deve-se ordenar de forma decrescente os segmentos de empresas de pequeno porte fornecedoras identificados pela grande empresa, tomando por base os respectivos valores obtidos na coluna SOMA. Com isso, tem-se a priorização dos segmentos identificados pelas grandes empresas.

2 Planilha de tabulação das Necessidades de Qualificação e dos Indicadores de Melhoria apontados pelas grandes empresas para cada um dos segmentos de empresas de pequeno porte fornecedoras identificados como tendo necessidade de qualificação. Na primeira linha de cada uma dessas duas planilhas devem ser listados os seguintes itens: Na 1ª coluna, devem ser listados os tipos de segmento de fornecedor e nas colunas subsequentes (uma para cada grande empresa que preencheu a Matriz de Identificação e Priorização de Fornecedores) – Qualificação para o caso da planilha de tabulação de necessidades de qualificação e indicadores para o caso da planilha de tabulação de indicadores de melhoria.

Deve-se atentar para não haver segmentos de fornecedores iguais na primeira coluna. Caso as grandes empresas tenham indicado segmentos semelhantes, as sugestões de Necessidade de Melhoria listadas por cada grande empresa devem ser colocadas, respectivamente, na mesma linha da planilha correspondente ao segmento comum que foi identificado.

DICAS

» A Matriz de Identificação e Priorização de Fornecedores a ser enviada para cada uma das GE que aderiram ao projeto deve conter dez linhas em branco. Um número razoável de segmentos a serem identificados pelas GE se situa entre seis e dez segmentos. Poucas linhas excluem a possibilidade de identificação de segmentos que podem ser importantes e muitas linhas podem desestimular a GE a refletir para preencher o instrumento.

1. Matriz de Identificação e Priorização de Fornecedores

TIPO DE SEGMENTO DE EPP	CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO			NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO	INDICADORES DE MELHORIA
	IMPORTÂNCIA	RISCO	POTENCIAL		
	GUIA PARA PONTUAÇÃO			EXPLICAÇÃO	EXPLICAÇÃO
	Importância do segmento de EPP para o processo na sua empresa	Riscos que o segmento de EPP pode gerar em termos de imagem, de passivos e outros	Potencial das empresas do segmento para implementar processos de melhoraria	Quais são na sua avaliação os temas de qualificação mais importantes para o segmento? Exemplos: » Redução de custos » Otimização de processo » Gestão do Meio Ambiente » Segurança e Saúde ocupacional do Trabalho	Indicar qual a melhoria a EPP desse segmento deve alcançar. Por exemplo: » Redução de custos » % de conformidade na entrega » Implementação de um sistema de gerenciamento de resíduos
5	Segmento de Fornecedor Estratégico	5 Risco alto	5 Grande		
3	Segmento de Fornecedor Importante	3 Risco médio	3 Médio		
1	Segmento de Fornecedor de Pouca Importância	1 Risco baixo	1 Pequeno		

2. Planilha de tabulação das necessidades de qualificação

TIPO DE SEGMENTO DE FORNECEDOR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
	QUALIFICAÇÃO	QUALIFICAÇÃO	QUALIFICAÇÃO	QUALIFICAÇÃO
Manutenção Hidráulica	Redução de Custos		» Gestão da Qualidade » Meio Ambiente » Gestão Empresarial (Custos e Visão de Negócios) » Saúde e Segurança no Trabalho	» Gestão da Qualidade » Gestão de Custos
Manutenção Elétrica		» Melhoria na qualidade do serviço prestado » Saúde e segurança dos trabalhadores	» Gestão da Qualidade » Meio Ambiente » Gestão Empresarial (Custos e Visão de Negócios) » Saúde e Segurança no Trabalho	» Gestão da Qualidade » Gestão de Custos
Manutenção Mecânica		» Melhora na qualidade do serviço prestado » Gestão empresarial com ênfase na questão comportamental	» Gestão da Qualidade » Meio Ambiente » Gestão Empresarial (Custos e Visão de Negócios) » Saúde e Segurança no Trabalho	» Gestão da Qualidade » Gestão de Custos

FERRAMENTA 4

3. Planilha de tabulação dos indicadores de melhoria

TIPO DE SEGMENTO DE FORNECEDOR	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES
Manutenção Hidráulica	Redução de Custos		» % de não-conformidade » Redução de Custos » Pontualidade	» % de não-conformidade » Pontualidade
Manutenção Elétrica		» % de não-conformidade » Redução de Custos » Pontualidade	» % de não-conformidade » Redução de Custos » Pontualidade	» % de não-conformidade » Pontualidade
Manutenção Mecânica		» não-conformidade » Redução de Custos » Pontualidade	» % de não-conformidade » Redução de Custos » Pontualidade	» % de não-conformidade » Pontualidade

FERRAMENTA 5 – OFICINAS DE NEGOCIAÇÃO: PARTE I E II

OBJETIVO/PROPÓSITO

» Oficina de Negociação Parte I: identificar e priorizar segmentos de fornecedores estratégicos para as empresas-âncora, bem como avaliar as necessidades de qualificação e indicadores de monitoramento para empresas fornecedoras pertencentes a esses segmentos.
» Oficina de Negociação Parte II: definir os impactos, objetivos, resultados e atividades do projeto. Como resultado da oficina tem-se a Estrutura do Projeto preliminar.

DESCRIÇÃO

Ambas as oficinas consistem de um encontro de trabalho envolvendo as instituições e grandes empresas participantes do projeto. Recomenda-se que ambas as oficinas tenham duração aproximada de 4 horas e sejam conduzidas de forma participativa, utilizando uma metodologia de trabalho baseada no princípio de construção coletiva. Para a Oficina de Negociação Parte I, é recomendada a seguinte programação:

OFICINA DE NEGOCIAÇÃO - PARTE I	
HORÁRIO	ATIVIDADE
08h – 08h05	Boas-vindas
08h05 – 08h15	Apresentação dos objetivos e pauta da oficina
08h15 – 08h45	Apresentação do Modelo (Referenciais teórico-conceituais e Metodologias)
08h45 – 09h15	Discussão e análise da cadeia de suprimentos
09h15 – 10h15	Análise da Situação (Identificação de problemas): • Quais as dificuldades das grandes empresas comprarem de fornecedores locais? • Quais as dificuldades para as pequenas empresas fornecerem para as grandes empresas? • Quais as dificuldades para as instituições prestarem serviços para as empresas?
10h15 – 10h30	*Coffee Break.*
10h30 – 11h15	Identificação dos tipos (segmentos) de fornecedores
11h15 – 11h45	Necessidades de capacitação dos fornecedores.
11h45 – 12h	Próximos passos

Para a Oficina de Negociação Parte II, é recomendada a seguinte programação:

OFICINA DE NEGOCIAÇÃO - PARTE II	
HORÁRIO	ATIVIDADE
08h – 08h05	Boas-vindas
08h05 – 08h15	Apresentação dos objetivos e pauta da oficina
08h15 – 08h45	Apresentação dos elementos básicos que compõem a estrutura básica de projeto
08h45 – 09h15	Focos Estratégicos
09h15 – 10h15	Objetivo Geral
10h15 – 10h30	*Coffee Break*
10h30 – 11h15	Indicadores do Projeto
11h15 – 11h45	Ações
11h45 – 12h	Próximos passos

Recomenda-se também à equipe gerencial do projeto que ambas as oficinas sejam conduzidas por moderador que tenha conhecimento a respeito de cadeia de suprimentos das grandes empresas participantes do projeto (Oficina Parte I) e estruturação de projetos GEOR (Oficina Parte II) e que saiba empregar técnicas de visualização móvel. Caso as instituições participantes do projeto tenham em seus quadros técnicos com os conhecimentos mencionados, o moderador pode ser um desses técnicos. Caso contrário, sugere-se a contratação de um moderador externo.

APLICAÇÃO

» Oficina de Negociação Parte I: Fase 2 – Negociação com as grandes empresas – na atividade 3, que visa identificar as necessidades e expectativas das grandes empresas e selecionar o grupo de fornecedores a serem trabalhados.
» Oficina de Negociação Parte II: Fase 2 – Negociação com as grandes empresas – na atividade 5: elaborar a estrutura básica do projeto, estratégias de intervenção, objetivos, resultados, meios, riscos.

PARTICIPANTES ENVOLVIDOS

Técnicos indicados pelas instituições locais (Sebrae, IEL, bancos e outros) e interlocutoras das grandes empresas.

PROCEDIMENTO

Para a Oficina de Negociação Parte I:

A preparação para realização dessa oficina implica desenvolvimento de algumas atividades por parte da equipe do projeto, sejam elas:

a Enviar convite às GE e às instituições que deverão participar da oficina, com pelo menos 10 dias de antecedência, informando data, local e hora da realização, bem como encaminhando a Programação da Oficina;
b Preparar uma apresentação em powerpoint do Modelo de Encadeamento Produtivo, abrangendo os referenciais teórico-conceituais e metodologias empregadas;
c Elaborar um mapa genérico das cadeias de suprimentos

das empresas-âncora que assinaram o Termo de Compromisso. Para a elaboração dos mapas, serão consideradas as seguintes fontes de pesquisa: empresas-âncora, artigos científicos, estudos setoriais, sindicatos patronais e parceiros locais;

d Enviar para as empresas-âncora a serem convidadas para a oficina, juntamente com o convite, a matriz para identificação e priorização de segmentos de fornecedores solicitando o seu preenchimento e devolução até 3 dias antes da realização da oficina; e

e Elaborar a tabulação dos dados resultantes do preenchimento da Matriz de Identificação e Priorização de segmentos de fornecedores, priorizando os tipos de fornecedores a serem trabalhados no projeto.

Durante a oficina, serão realizadas as seguintes atividades:

1 Validação da lista de segmentos de fornecedores prioritários para as empresas-âncora;
2 Definição da fonte de pesquisa para identificação dos fornecedores;
3 Definição dos critérios de desempenho para avaliar os fornecedores;
4 Indicação dos tipos de capacitações necessárias; e
5 Elaboração de uma lista de segmentos de fornecedores a serem priorizados pelo projeto com as respectivas necessidades de capacitação e indicadores de melhoria.

A primeira atividade da oficina (apresentação do modelo encadeamento produtivo - referenciais teórico-conceituais e metodologias) deve ser feita por um técnico pertencente à equipe do projeto. A segunda (discussão e análise da cadeia

de suprimentos) é conduzida pelo moderador que estimula a participação da plenária. Para a atividade seguinte (análise da situação), o moderador deve dividir os participantes em dois grupos: um com os representantes das GE (que discutem a primeira e a segunda pergunta postas para análise) e outro com os representantes das Instituições (que discutem as segunda e a terceira pergunta postas para análise). Os grupos, com base nas percepções individuais, fecham consenso sobre as respostas para as perguntas colocadas e definem um interlocutor que apresentará as ideias em plenária. Na plenária, o moderador buscará o consenso geral para cada uma das perguntas que foram postas para discussão.

Para a Oficina de Negociação Parte II:

A preparação para realização dessa oficina implica desenvolvimento de algumas atividades por parte da equipe do Projeto, como sejam:

a Envio de convite às GE e instituições que deverão participar da oficina, com pelo menos 10 dias de antecedência, informando data, local e hora da realização, bem como encaminhando a Programação da Oficina;
b Preparação de uma apresentação em powerpoint dos elementos básicos que compõem os projetos GEOR; e
c Elaboração de sugestões de entrada para a discussão dos principais elementos da Estrutura do Projeto.

A primeira atividade da oficina (apresentação dos elementos básicos que compõem a Estrutura do Projeto) deve ser feita pelo moderador. As atividades seguintes, que implicam na discussão dos focos estratégicos, objetivo geral do

projeto, resultados finalísticos e intermediários e ações, são conduzidas pelo moderador em plenária, tomando por base o documento de entrada preparado pela equipe do projeto com sugestões para cada um desses itens. As seguintes perguntas são sugeridas para coletar informações da equipe:

» Focos Estratégicos: quais os desafios que o projeto precisa enfrentar para inserir as empresas de pequeno porte na cadeia de valor das GE?
» Objetivo do Projeto: o que terá mudado no modo de atuar das empresas-âncora e fornecedores com as ações do projeto?
» Resultados: como podemos mensurar o desempenho dos resultados do projeto?

O moderador registra as contribuições dos participantes da oficina e busca o consenso para as sugestões apresentadas.

DICAS

» Como em toda oficina com as grandes empresas, é recomendável que os técnicos das instituições mantenham uma atitude aberta e pró-ativa em relação às considerações que surgirão com a discussão.
» O local para a execução da oficina deve ser amplo o suficiente para comportar a plenária com os participantes e as discussões dos grupos. Além disso, é aconselhável que o local seja agradável e tranquilo para a concentração do grupo.

FERRAMENTA 6 - PROJETO GUIA DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO (ANÁLISE DA INDÚSTRIA)

- » Oportunidades
- » Restrições
- » Situação da base de fornecimento local
  - Gestão de materiais
  - Processos
  - Produtos
  - Distribuição
  - Informação
- » Cenário futuro

2. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

- » Cadeia produtiva impactada
- » APL impactado
- » Modalidade de encadeamento (a montante e/ou a jusante da empresa focal)
- » Grandes empresas envolvidas
- » Empresas de pequeno porte mobilizadas
- » Gaps

3. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

3.1 Título do Projeto

Fortalecimento do encadeamento produtivo entre as _____ (GE compradora(s) e/ou GE fornecedora(s)) e as empresas de pequeno porte (fornecedoras e/ou compradoras).

3.2 Público-Alvo

Empresas de pequeno porte, atuais e/ou potenciais fornecedoras de materiais e/ou serviços da cadeia de suprimentos (a montante e/ou a jusante) das GE (grandes empresas), localizadas nos municípios de _____ e/ou no APL de _____

3.3 Objetivo Geral

Promover a inserção competitiva e sustentável das empresas de pequeno porte fornecedoras locais na cadeia de suprimentos das grandes empresas, localizadas em _____, estabelecendo e fortalecendo encadeamentos produtivos (a montante e/ou a jusante).

3.4 Focos Estratégicos

» Indução do desenvolvimento tecnológico (gestão – processo – produto) nas empresas de pequeno porte a partir das políticas corporativas das grandes empresas.
» Implementação de mecanismos de Inteligência Competitiva de forma a orientar o desenvolvimento das empresas de pequeno porte a partir da demanda sinalizada pelas grandes empresas.
» Desenvolvimento empresarial das empresas de pequeno porte.
» Acesso das empresas de pequeno porte ao mercado.
» Formação e gestão da Rede de Aprendizagem.

3.5 Resultados Finalísticos

» Aumentar o volume de vendas das empresas de pequeno porte em X% até XX de XX
» Reduzir o custo com matérias-primas e insumos em Z% até ZZ de ZZ

3.6 Resultados Intermediários

» Reduzir a dependência das empresas de pequeno porte com relação às grandes empresas em X% até XX de XX
» Aumentar a satisfação dos clientes em X% até XX de XX
» Aumentar o nº de novos clientes em Z% até ZZ de ZZ

3.7 Premissas

» Taxa de crescimento do país superior a _____% a.a.
» Inflação brasileira no máximo de _____% a.a.
» Taxa de crescimento do setor em _____ %
» Manutenção dos investimentos da grande empresa nos próximos dois anos
» Premissas locais

3.8 Ações (exemplos)

1 Gestão do projeto
2 Evento de abertura do projeto
3 Identificação das demandas de bens e serviços e tecnológicas das grandes empresas mobilizadas
4 Diagnóstico inicial das empresas de pequeno porte mobilizadas
5 Identificação e seleção dos principais indicadores a serem implementados nas empresas de pequeno porte
6 Elaboração do plano de curto prazo
7 Elaboração do plano de médio e longo prazo
8 Elaboração do plano de comunicação e marketing do projeto
9 Devolutiva do diagnóstico para os empresários
10 Implementação da capacitação: treinamento e consultoria
11 Formação e gestão do fórum de fornecedores
12 Elaboração de catálogo de fornecedores do projeto
13 Realização de rodadas de negócios, encontros e sessões de negócios
14 Realização de visitas técnicas às instalações das âncoras
15 Participação em feiras e eventos (exposição e missões)
16 Formação da Rede de Aprendizagem
17 Diagnóstico final das empresas de pequeno porte
18 Evento de finalização do projeto

3.9 Gestão do Projeto

1 Comitê gestor do projeto
2 Atribuições e responsabilidades
3 Mensurações e avaliações

3.10 Horizonte do Projeto

18 a 24 meses, por exemplo.

3.11 Anexo

Cronograma físico-financeiro

FERRAMENTA 7 – ORÇAMENTO DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

RECEITAS

A. Empresas

	Contribuição Mensal	Nº Empresas	Nº Meses	Total
GE				R$
EPP				R$
			Subtotal	R$

B. Instituições

Nome	Tipo (econômica/financeira)		Total
X			R$
Y			R$
		Subtotal	R$
		TOTAL	R$

DESPESAS

FOCO ESTRATÉGICO 1 – POLÍTICAS CORPORATIVAS

workshops	Valor por workshop	Total
		R$
	Subtotal	R$

Total das Despesas	R$
Financeiro	R$
Econômico	R$
SALDO	R$

FOCO ESTRATÉGICO 2 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Coleta e tratamento de dados

Nº Oficinas com GE	Valor por oficina	Total
		R$

Estudos e Pesquisas	Valor por pesquisa/ estudo	Total
		R$
	Subtotal	R$

FOCO ESTRATÉGICO 3 – DESENVOLVIMENTO DAS EPP

Diagnósticos	Nº Empresas	Nº Horas	Valor/hora	Total
				R$
				R$

Treinamentos	Nº Horas	Nº Turmas	Valor/hora	Total
				R$
				R$

Consultorias	Nº Horas	Nº Empresas	Valor/hora	Total
			Subtotal	R$

FOCO ESTRATÉGICO 4 – ACESSO A MERCADO

Participação em feiras e missões

Nº de Empresas	Valor por Empresa	Total
		R$

Eventos (rodadas, encontros, sessões) de negócios

Nº de Eventos	Valor por evento	Total
		R$
	Subtotal	R$

FOCO ESTRATÉGICO 5 – REDES DE APRENDIZAGEM

Workshops/Reuniões – Fóruns de Fornecedores

Nº de workshops/ reuniões	Valor por workshop/ reunião	Total
		R$
	Subtotal	R$

FERRAMENTA 8 - AVALIAÇÃO DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

1. DADOS DO PROJETO

Responsável			UF
Função	Gestor(a)	Consultor(a)	
Nome do Projeto			
Cadeia Produtiva			
Principais Âncoras			
Nº EPP			
Valor Total Projeto		Participação Sebrae	

2. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

O projeto escolhido tem RELEVÂNCIA para o contexto local?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
O conjunto de informações é SUFICIENTE e plausível?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
A caracterização da oportunidade de intervenção tem ADERÊNCIA aos conceitos e principais definições relacionados com o tema de encadeamento produtivo?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
A caracterização da oportunidade de intervenção apresenta CONSISTÊNCIA? Permite entender o raciocínio?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
Sugestões de Melhoria:			

3. CICLO DO PROJETO

FASES E AÇÕES			
Fases			
As fases estão claramente definidas e observam a metodologia?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
As saídas de cada fase estão adequadas?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
As saídas de cada fase são suficientes? Há um encadeamento lógico entre elas?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
AÇÕES			
As ações estão claramente descritas?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
As ações têm sequência lógica?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
As ações listadas são necessárias e suficientes para gerar os resultados esperados?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
Sugestões de Melhoria:			

4. PRAZOS, COLABORAÇÃO E FERRAMENTAS

PRAZOS			
O prazo geral (início até término) do projeto é plausível?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
As datas de início das ações são plausíveis?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
A duração de cada ação é plausível?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
Há intervalos entre as ações?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
Há conflitos de superposição de ações?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida

COLABORAÇÃO			
As ações podem ser realizadas com os recursos humanos disponíveis?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
Os colaboradores são qualificados para realizar a ações?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida

FERRAMENTAS			
As ferramentas indicadas são adequadas para a realização das ações?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
As ferramentas indicadas exigem ações adicionais?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida

OBSERVAÇÕES			
As observações agregam informações relevantes?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
As observações são consistentes com a descrição do projeto na ficha de identificação?			
Sim	Parcialmente	Não	Dúvida
Sugestões de Melhoria:			

5. AVALIAÇÃO GERAL DO PROJETO

O projeto apresentado foi considerado:
Muito bom
Bom
Regular
Insuficiente

FERRAMENTA 9 – RESULTADOS FINALÍSTICOS E INTERMEDIÁRIOS DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

FICHA TÉCNICA DOS RESULTADOS FINALÍSTICOS E INTERMEDIÁRIOS

Ação	Descrição	Parâmetro	Característica
RF 1	Aumentar o volume de vendas das EPP em X% até XX de XX.	» Nome do RF/RI	
RF 2	Reduzir o custo com matérias-primas e insumos em Z% até ZZ de ZZ.	» Definição do Indicador	
RI 1	Aumentar o desempenho com relação aos critérios do MEG em X% até XX de XX.	» Fórmula de Cálculo do Indicador	
RI 2	Aumentar o índice de satisfação dos clientes em Y% até YY de YY.	» Fonte de Dados	
RI 3	Aumentar o número de novos clientes em Z% até ZZ de ZZ.	» Unidade de Medida	
		» Periodicidade de Mensuração	
		» Período de Referência	
		» Polaridade	
		» Responsável	
		» Área Gestora	
		» Disponibilidade	
		» Data de Disponibilização	
		» Série Histórica	
		» Meta	
		» Fórmula de Cálculo da Taxa de Variação do indicador	

FERRAMENTA 9

FERRAMENTA 10– INDICADORES FÍSICOS DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

INDICADORES FÍSICOS DOS PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Ação	Descrição	Indicador Físico	Tipo	Aplicabilidade (Sim/Não)
1	Gestão do projeto	» Relatório físico-financeiro	Entrega	
		» Relatório de prestação de contas	Entrega	
		» Relatório de pesquisa T0	Entrega	
		» Relatório de pesquisa T1	Entrega	
		» Relatório de pesquisa T2	Entrega	
		» Relatório de avaliação de resultados T0	Entrega	
		» Relatório de avaliação de resultados T1	Entrega	
		» Relatório de avaliação de resultados T2	Entrega	
2	Evento de abertura do projeto	» Número de empresas participantes	Entrega	
3	Identificação das demandas tecnológicas e de bens e serviços das GE mobilizadas e da oferta de EPP	» Relatório de demanda de bens e serviços	Entrega	
		» Relatório de demandas tecnológicas	Entrega	
		» Relatório de oferta de bens e serviços por EPP	Entrega	
		» Relatório de EPP com potencial de atender demandas tecnológicas	Entrega	
4	Diagnóstico inicial das EPP mobilizadas	» Número de empresas diagnosticadas	Entrega	
		» Relatório de diagnóstico individual do fornecedor	Entrega	
		» Relatório de diagnóstico consolidado do grupo de fornecedores	Entrega	

FERRAMENTA 10

INDICADORES FÍSICOS DOS PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Ação	Descrição	Indicador Físico	Tipo	Aplicabilidade (Sim/Não)
5	Identificação e seleção dos principais indicadores a serem implementados nas EPP	» Relatório de indicadores	Entrega	
6	Elaboração do plano de curto prazo	» Relatório do planejamento de curto prazo	Entrega	
7	Elaboração do plano de médio e longo prazos	» Relatório de planejamento de médio prazo	Entrega	
8	Elaboração do plano de comunicação e marketing do projeto	» Relatório de planejamento de comunicação e marketing	Entrega	
9	Devolutiva do diagnóstico para os empresários	» Relatório técnico de consultoria	Entrega	
10	Implementação da capacitação: treinamento e consultoria	» Número de cursos (turmas)	Atendimento	
		» Número de Participantes nos Cursos	Atendimento	
		» Número de consultorias	Atendimento	
		» Número de Horas de Consultorias	Atendimento	
		» Número de palestras, oficinas e seminários	Atendimento	
		» Número de empresas capacitadas	Atendimento	
		» Plano de desenvolvimento empresarial individual do fornecedor	Entrega	
11	Formação e gestão do fórum de fornecedores	» Número de empresas participantes	Entrega	

FERRAMENTA 10

INDICADORES FÍSICOS DOS PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Ação	Descrição	Indicador Físico	Tipo	Aplicabilidade (Sim/Não)
12	Elaboração de catálogo de fornecedores do projeto	» Catálogo de fornecedores	Entrega	
13	Realização de rodadas de negócios, encontros de negócios e missões	» Número de rodadas de negócios	Atendimento	
		» Número de encontros de negócios	Atendimento	
		» Número de sessões de negócios	Entrega	
		» Número de empresas âncora compradoras participantes	Entrega	
		» Número de empresas fornecedoras participantes	Entrega	
		» Estimativa do volume de negócios	Entrega	
		» Número de missões e caravanas	Atendimento	
		» Número de EPP participantes como missioneiras	Entrega	

FERRAMENTA 10

INDICADORES FÍSICOS DOS PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Ação	Descrição	Indicador Físico	Tipo	Aplicabilidade (Sim/Não)
14	Realização de visitas técnicas às instalações das âncoras	» Relatórios técnicos de consultoria	Entrega	
15	Participação em feiras e eventos	» Número de feiras	Atendimento	
16	Formação da Rede de Aprendizagem	» Número de missões e caravanas	Atendimento	
		» Número de palestras, oficinas e seminários	Atendimento	
		» Número de empresas participantes da rede	Entrega	
		» Número de novas empresas participantes	Entrega	
		» Número de missões e caravanas	Atendimento	
		» Número de palestras, oficinas e seminários	Atendimento	
		» Número de empresas participantes da rede	Entrega	
		» Número de novas empresas participantes	Entrega	
17	Diagnóstico final das EPP	» Número de empresas diagnosticadas	Entrega	
		» Relatório de diagnóstico individual do fornecedor	Entrega	
		» Relatório de diagnóstico consolidado do grupo de fornecedores	Entrega	
18	Evento de finalização do projeto	» Número de empresas participantes	Entrega	

FERRAMENTA 10

FERRAMENTA 11 – INDICADORES FINANCEIROS DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

INDICADORES FINANCEIROS DOS PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO				
Nº	Descrição	Indicador Financeiro	Aplicabilidade (Sim/Não)	Observações
1	Contrapartida financeira aportada por terceiros	R$		
2	Contrapartida não financeira aportada por terceiros	R$		
3	Contrapartida total aportada por terceiros	R$		
4	Aporte total do SEBRAE NA	R$		
5	Aporte total do SEBRAE UF	R$		
6	Aporte total da grande empresa	R$		
7	Aporte total do convênio	R$		
8	Contrapartida de terceiros ao aporte total	%		
9	Despesas consolidadas	R$		
10	Execução financeira do aporte total ao projeto	%		

FERRAMENTA 11

GLOSSÁRIO

» **Ação:** conjunto abrangente de atividades e medidas que contribuam para o alcance dos resultados do Projeto.
» **Ação corretiva:** ação implementada para eliminar as causas, após detecção de uma não-conformidade, uma falha ou uma situação indesejável. Não confundir com correção: ação de reparo, retrabalho ou de ajuste relacionada ao tratamento de uma não-conformidade (efeito) e não à eliminação de sua causa.
» **Acesso a mercado:** Posicionamento sólido da empresa e de seus produtos no mercado, de forma a garantir a sustentabilidade e, consequentemente, sua existência em longo prazo.
» **Acordo de resultados:** instrumento operacional de pactuação de responsabilidades e compromissos assumidos pelos parceiros no tocante aos resultados, à execução e ao gerenciamento do Projeto.
» **Análise de consistência:** processo de verificação da conformidade, coerência interna, coerência externa e mérito do projeto e de sua viabilidade do ponto de vista dos meios e demais condições requeridas para a sua implementação.
» **Arranjo produtivo local:** conjunto de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.
» **Atividade:** conjunto relativamente pequeno de tarefas.
» **Avaliação:** comparação do planejado com o alcançado. Para medir o grau e a qualidade de um objetivo (de um projeto, por exemplo), utilizam-se indicadores, previamente estabelecidos ou posteriormente desenvolvidos. Serve também para obter subsídios a fim de melhorar sucessiva e sistematicamente o

planejamento e a implementação de projetos, e com isso o desempenho da organização.

- **Avaliação de desempenho:** visa a conhecer a eficiência do projeto, ou seja, o grau de adequação (custo, temporalidade, pertinência etc.) do uso dos meios para se atingir os seus objetivos.
- **Avaliação de satisfação:** tem como objetivo conhecer o grau de satisfação (ou de concordância) dos clientes com os serviços oferecidos por uma determinada instituição.
- **Avaliação de impactos (efeitos):** busca identificar os efeitos previstos e não previstos de um projeto sobre o seu público-alvo e contexto ou o que muda em um contexto ao ser implementado o projeto.
- **Avaliação de resultados:** processo de análise e interpretação sistemática e objetiva da eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade do projeto à luz de seus resultados. A finalidade é aferir o grau de consecução dos resultados previstos no projeto.
- **Beneficiários:** a quem se destinam os benefícios de um projeto. Também denominado grupo-alvo ou usuários. Este grupo faz parte dos stakeholders, que são os envolvidos ou interessados no projeto.
- **Cadeia produtiva:** envolve o conjunto de agentes econômicos ligados à produção, distribuição e consumo de determinado bem ou serviço e as relações que se estabelecem entre eles. Sequência de encadeamentos que envolvem as transformações de matéria-prima e insumos, com finalidade econômica, que inclui desde a exploração dessa matéria-prima, em seu meio ambiente natural, até o seu retorno à natureza, passando pelos circuitos produtivos, de consumo, de recuperação, tratamento e eliminação de efluentes e resíduos sólidos. Compreende, portanto, os setores de fornecimento de serviços e

insumos, máquinas e equipamentos, bem como os setores de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização (atacado e varejo), serviços de apoio (assistência técnica, crédito etc.), além de todo o aparato tecnológico e institucional legal, normativo e regulatório - até os consumidores finais de produtos e subprodutos da cadeia.

» **Cadeia de valor:** Conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas ou insumos, fornecedores de componentes ou serviços, produção (fabricação ou serviços), distribuição e varejo, consumo, atividades de pós-vendas, como assistência técnica e manutenção, até a coleta, eventual reciclagem e a destinação final de materiais.

» **Cadeia de suprimentos:** Conjunto de todas as atividades relativas ao fluxo físico e ao processo de transformação de produtos, desde o estágio original da matéria-prima (natureza) até o usuário final (consumidor), assim como o fluxo das informações relativas. Embora esse conceito tenha alguma semelhança com o de cadeia de valor, na cadeia de suprimentos não existe uma preocupação em diferenciar a atividade-meio e a atividade-fim, pois o que se enfatiza é o processo logístico.

» **Cliente:** Toda pessoa física ou jurídica que adquire algum produto ou serviço para seu consumo.

» **Competitividade:** é a capacidade de se obter sucesso em um mercado concorrencial, ou seja, a capacidade de conquistar e assegurar fatias de mercado de maneira sustentável em situação de concorrência.

» **Contratualização:** processo de negociação e pactuação de compromissos de diferentes atores para alcançar os objetivos de um projeto.

» **Coordenação:** função gerencial. Procura aproximar, ao máximo, os resultados apresentados com a situação anteriormente planejada.

- **Cronograma físico e financeiro:** prazos para a execução das ações e seu sequenciamento ao longo do tempo (cronograma físico) e para aplicação de recursos financeiros e respectivos montantes por fonte (cronograma financeiro).
- **Desempenho:** resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos.
- **Desenvolvimento:** processo em que uma sequência de atividades visa a melhorar sucessiva e sistematicamente uma determinada situação e de forma sustentável.
- **Desenvolvimento empresarial:** processo em que uma sequência de atividades visa a melhorar sucessiva e sistematicamente uma determinada empresa.
- **Diagnóstico organizacional:** consiste na primeira etapa de um processo de consultoria ou assistência técnica e visa a identificar as necessidades para o desenvolvimento e aprimoramento da organização, de modo que seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia.
- **Efeito:** aquilo que é gerado pelos resultados do projeto. O efeito positivo expressa a utilização dos resultados.
- **Efetividade:** refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.
- **Eficácia:** é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos e obter resultados.
- **Eficiência:** é fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir os custos.
- **Empresa focal:** empresa transformadora (geralmente grande empresa) que constrói, monta, converte e equipa um produto ou serviço claramente identificado como consumível na cadeia de suprimentos, a partir da qual é estabelecida a cadeia de suprimentos a montante e a jusante.

- **Escopo:** abrangência do projeto expresso pelo conjunto de seus produtos ou serviços.
- **Estratégia:** o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar os objetivos da organização.
- **Estratégia de implementação:** caminhos escolhidos para a concretização do projeto, tendo em conta principalmente a articulação de recursos, as parcerias e os pontos essenciais do modo de implementação.
- **Evento:** acontecimento importante, momento de destaque. Ex.: Assinatura do acordo de resultados; visita técnica.
- **Fase do projeto:** cada uma das partes em que pode ser dividido o ciclo de um projeto.
- **Ferramenta:** o mesmo que instrumento.
- **Foco estratégico:** conjunto de opções de atuação que constitui a estratégia a ser adotada pelo projeto para abordar as principais demandas, potencialidades, desafios e pontos de estrangulamento da realidade que o projeto se destina a transformar.
- **Gerenciamento:** Conjunto estruturado e interativo de processos e funções, entre eles: Planejamento Estratégico e Operacional, Desenvolvimento Organizacional, relações de trabalho (motivação, supervisão, desenvolvimento de equipes, gerenciamento de conflitos etc.), autogerenciamento (tempo, estresse etc.). No gerenciamento predomina a conotação técnica, à diferença da gestão.
- **Gestão:** Administração no sentido *latu*. Predomina a conotação política, à diferença do gerenciamento. Geralmente, o termo gestão é vinculado ao gestor superior ou se refere ainda a um determinado período.
- **Gestor de Projeto:** responsável pela condução do projeto.
- **Governança:** Sistema que assegura a todos os atores envolvidos no governo estratégico do projeto o efetivo monitoramento das ações e resultados. Instância reguladora, cuja função é estabelecer regras e práticas democráticas, ou mesmo,

instituir normas implícitas (quer se trate de regras formais ou costumes), com a intervenção e a participação de agentes (empresas de pequeno e grande porte, estado em diferentes níveis, cidadãos, trabalhadores, organizações não governamentais, sindicatos, universidades etc.), favorecendo no processo de tomada decisão ao longo do projeto/programa.

» **Impacto:** efeito negativo. Apesar do seu significado lexical, encontra-se o uso de "impacto positivo".
» **Impacto:** efeito indireto do projeto, podendo ser positivo ou negativo. É associado ao objetivo superior do projeto e medido por um indicador.
» **Implantação:** ato de introduzir uma solução para melhorar o desempenho de uma organização.
» **Implementação:** fase de projeto. A realização da intervenção na situação inicial por meio de atividades planejadas, a fim de alcançar mudanças significativas e positivas da situação. O mesmo que execução.
» **Indicador:** instrumento de mensuração utilizado para verificar o alcance de um resultado ou objetivo.
» **Inteligência competitiva:** atividade de coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, ao mesmo tempo monitorando o ambiente competitivo em geral.
» **Instituição:** estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência, e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis.
» **Instrumento:** ferramenta que faz parte de um método de trabalho ou um procedimento e aplicada com determinada técnica. Ex.: Diagnóstico organizacional, matriz de identificação e priorização de fornecedores.
» **Insumo (input):** conjunto de recursos humanos, financeiros, materiais e organizacionais que, combinados por meio de atividades, levam à obtenção de um ou vários produtos.

- **Marcos do Projeto (milestones):** entrega de um principal produto ou acontecimento de um evento que influencia o cronograma e que deve ser observado com maior atenção.
- **Mensuração:** processo de medir e mensurar, de maneira isenta, os resultados definidos em um determinado projeto.
- **Meta:** expressão quantitativa de um resultado ou objetivo definido no projeto, em um prazo determinado.
- **Monitoramento:** função e atividade gerencial que visa ao acompanhamento permanente e contínuo das atividades de um projeto e à apreciação quantitativa e qualitativa dos seus avanços.
- **Negociação:** atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que ambas as partes alcancem um resultado satisfatório.
- **Objetivo:** estado positivo ou situação futura que se pretende alcançar.
- **Objetivo do Projeto:** descreve a nova situação que se pretende alcançar com a realização do projeto. Ele expressa as mudanças que terão ocorrido em relação ao grupo-alvo.
- **Objetivo estratégico:** está relacionado a políticas ou diretrizes. São objetivos essenciais para a organização.
- **Objetivo superior:** descreve uma situação melhorada, para a qual um projeto pretende contribuir. É a síntese dos efeitos que se deseja produzir no público-alvo ou junto a ele.
- **Organização do Projeto:** esquema organizacional geral do projeto, com ênfase na governança, na divisão do trabalho, na atribuição de responsabilidades e nos mecanismos de coordenação e supervisão.
- **Pactuação:** acerto entre as partes envolvidas no projeto.
- **Parceria:** relação formada para alcançar objetivos de maneira mais eficaz. Entre organizações, resulta numa forma de atuação conjunta e associativa, na qual possam compartilhar investimentos e benefícios resultantes de projetos conjuntos, envolvendo troca de informações, compartilhamento de custos e benefícios de projetos gerenciais e tecnológicos direcionados para a solução de problemas comuns.

- **Parte interessada:** ver *stakeholder*.
- **Planejamento operacional:** Processo de desdobramento do planejamento global de um projeto em atividades executáveis e gerenciáveis, considerando os recursos (humanos, materiais, financeiros e tempo) disponíveis. O produto desse processo é o Plano do Projeto.
- **Plano:** formulação do produto final da utilização de determinada metodologia de planejamento. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo. Descrição do curso pretendido das ações.
- **Política corporativa:** conjunto de disposições, medidas e procedimentos que regula as atividades das empresas.
- **Política de compras:** conjunto de disposições, medidas e procedimentos que regula as atividades de compras das empresas.
- **Premissa:** pressupostos adotados sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externas para efeito do dimensionamento (quantificação e qualificação) dos resultados desejados.
- **Processo:** conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma insumos (*inputs* ou entradas) em produtos ou serviços (*outputs* ou saídas). Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa sequência de etapas ou ações sistemáticas.
- **Produto:** [inglês: *Output*]. Resultado de atividades ou processos. Um produto pode ser tangível (como equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos). Em inglês também chamado *deliverable*. O PMBOK define produto como: "um objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente."
- **Programa:** conjunto integrado de projetos que se vinculam a uma estratégia e que possuem resultados definidos.
- **Projeto:** trabalho planejado, constituído por um conjunto de

ações e atividades inter-relacionadas e coordenadas, orientadas para o alcance de determinados objetivos, dentro de um orçamento e período de tempo definidos.

» **Público-alvo:** conjunto das empresas, que se pretende beneficiar intencional, direta e legitimamente com as ações definidas e executadas pelo projeto.
» **Recursos:** pessoas e meios físicos, logísticos, informacionais e financeiros necessários para a realização das ações.
» **Resultado (output):** um bem ou um serviço produzido pelo projeto.
» **Risco:** probabilidade de ocorrência de um efeito indesejável.
» **Serviço:** decorre das atividades econômicas que resultam em um bem intangível. É geralmente consumido no momento em que é produzido.
» **Stakeholder Externo:** qualquer organização, parte dela ou pessoa que é afetada pelas atividades ou decisões projeto.
» **Stakeholder Interno:** qualquer organização, parte dela ou pessoa que está envolvida em atividades ou decisões do projeto. Também chamado de ator.
» **Supervisão:** Atividade de acompanhar, analisar, avaliar e orientar, a partir de um plano definido, o desempenho da implementação de um projeto.
» **Suposição (para dimensionamento dos resultados):** é um fator externo a um projeto, não controlável pela gerência, mas que pode influenciar o seu desempenho. Representa um risco, cujo possível impacto deve ser estimado e seu desenvolvimento monitorado.
» **Sustentabilidade:** Qualidade de um sistema que é sustentável; que tem a capacidade de se manter em seu estado atual durante um tempo indefinido, principalmente devido à baixa variação em seus níveis de matéria e energia; desta forma não esgotando os recursos de que necessita.
» **Tarefa:** a menor unidade de trabalho dentro de um projeto. Tarefas podem ser agregadas em atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEGRETTI, R. Mecanismos organizacionais horizontais em consórcios de exportação: estudo na indústria moveleira. Rogério Della Fávera Allegretti. Dissertação do Mestrado em Administração e Negócios – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS. – Porto Alegre, 2006.

ALLEGRETTI, R; RINCÓN, J. Programa de Capacitação de Fornecedores. Brasília: Sebrae, 1998.

BOECHAT, C; BOECHAT, M; PÔSSAS, P. Vínculos de Negócios Sustentáveis no Brasil. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

BORGES, E; CASSEMIRO, F; RINCÓN, J; PFEIFFER, P; ALLEGRETTI, R; JÄCKEL, W. Vínculos de Negócios Sustentáveis: bom negócio para as grandes empresas, oportunidades para as pequenas. Brasília: GTZ e Sebrae, 2009.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.345-88.

CASSEMIRO, F. Modelo para Implementação da Disseminação da Manufatura Enxuta na Cadeia de Suprimentos. Dissertação do Mestrado em Engenharia da Produção, UFSC. Florianópolis, 2007.

CASSEMIRO, F; PFEIFFER, P; ALLEGRETTI, R; JÄCKEL, W. Encadeamento Produtivo: textos para leitura. Brasília: Sebrae, 2011.

DOZ, Y.; HAMEL, G. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

EISENHARDT, K.; SCHOOONHOVEN, C. Ressource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. Organization Science, v.7, n.2, p.136-50, 1996.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. Organization Studies, v.16, n.2, 1995.

GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT. A GTZ no Brasil: uma parceria para o desenvolvimento sustentável. Brasília, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HRONEC, S.M. Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. – São Paulo : Makron Books, 1994.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Principes for promoting clusters & networks of SMEs. Vienna: UNIDO, 1995.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIKER, J. O Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PFEIFFER, P. Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, v.75, n.6, p.77-90, Nov/Dec. 1998.

PORTER, M. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. Estratégia competitiva; técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, p.79-91, May/June 1990.

PRAHALAD, C.K.; RMASWAMY, V. O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROTHER, M. SHOOK, J. Aprendendo a Enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo: Lean Institute do Brasil, 2000. 102p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS Empresas de Pequeno Porte. Gestão estratégica orientada para resultados: Manual de elaboração e gestão. Brasília: Sebrae, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS Empresas de Pequeno Porte. Termo de referência para atuação do sistema Sebrae em arranjos produtivos locais. Brasília: Sebrae, 2003.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development. UNCTAD Secretariat, TD/B/COM.3/EM.5/2, 1998.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Business Linkages: Programme Guidelines. New York and Geneva, 2006.

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas