SEBRAE
50 ANOS:
CRIAR
O FUTURO
É FAZER
HISTÓRIA

SEBRAE 50 ANOS: CRIAR O FUTURO É FAZER HISTÓRIA

Sebrae 50 anos

50+50

Criar o futuro é fazer história

SEBRAE

A força do empreendedor brasileiro.

Renata Garcia
De Forno e Fogão
São Paulo – SP

Sumário

Apresentação 10

Artigos 12

Pequenos negócios: imprescindíveis para o Brasil 24

Ambiente de negócios 34

Desenvolvimento territorial 44

Educação empreendedora 54

Acesso a crédito 70

Gestão empresarial 82

Conselho Deliberativo Nacional 154

Presidência 160

Administração e Finanças 174

Gestão da marca 192

Linha do tempo 208

Mônica Correia Tavares
Mei Bahia Consultoria & Escritório Virtual
Salvador – BA

Glauber Chaves e Raissa Chaves
Rancho Isabelle Chaves
João Pessoa – PB

Apresentação

Na celebração dos 50 anos de existência, o Sebrae enfatiza sua crença segundo a qual criar o futuro é fazer história. Dessa maneira, multiplica a sua energia na atuação no presente em favor dos pequenos negócios no Brasil. Ao mesmo tempo, trabalha com afinco para que o setor avance em direção a um futuro melhor e cada vez mais promissor. Como pano de fundo, utiliza seu rico passado de conquistas e de experiências para ajudar os empreendedores de todo o país a terem sucesso em suas atividades.

Neste livro, procuramos mostrar a trajetória de uma instituição que, desde seu início em 5 de julho de 1972, teve como propósito servir ao Brasil e sua gente, por meio da geração de trabalho, emprego e renda, buscando reduzir as desigualdades sociais e regionais. A história do Sebrae se confunde com a evolução do país. Hoje, os pequenos negócios ajudam a colocar comida na mesa de 86 milhões de pessoas, nada menos que 40% da população. É esse o Sebrae que o Brasil precisa cada vez mais.

São três as grandes linhas de nossa atuação. A primeira é o constante esforço para melhorar o ambiente de negócios no país, contribuindo para a aprovação de leis e políticas públicas que simplifiquem e ampliem os horizontes de atuação dos empreendedores. A outra diz respeito a auxiliar os donos de micro e pequenas empresas e os microempreendedores individuais com o aperfeiçoamento da gestão, desde a rotina da contabilidade até o ingresso no mundo da transformação digital. A terceira linha está centrada no estímulo ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora, com incentivo desde àqueles que simplesmente querem trabalhar por conta própria até os que almejam estabelecer uma empresa que possa crescer e brilhar no mercado.

Há cinco décadas, o Sebrae sente muito orgulho por ter apoiado milhões e milhões de pessoas na realização de seus sonhos. Para isso, contou com uma legião de colaboradores dedicados, que contribuíram para que a instituição se tornasse reconhecida pelos serviços prestados. Nos próximos 50 anos, o Sebrae continuará sendo a força do empreendedor brasileiro.

Homenagem aos que fazem o Brasil andar

Este livro traz uma série de fotografias de homens e mulheres que trabalham duro para fazer o Brasil andar, no comércio, na prestação de serviços, na indústria e na agropecuária, em todas as regiões. Para eles não tem tempo ruim, mesmo diante dos obstáculos mais inesperados, das mudanças bruscas no cenário de suas atividades e até mesmo da falta de sorte. Nessas imagens, o Sebrae homenageia aqueles que são a razão de sua existência há 50 anos.

Sebrae: 50 anos realizando sonhos

José Roberto Tadros

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae
e da Confederação Nacional do Comércio (CNC)

Cinquenta anos é uma efeméride marcante que merece registro e comemoração. O Sebrae alcança essa marca no dia 5 de julho de 2022. Trata-se de um momento especial, no qual queremos recordar o passado, celebrar o presente e semear o futuro.

A população brasileira ainda permanece relativamente jovem, portanto, poucos viveram o suficiente para recordar o Brasil de 50 anos atrás. No ano de 1972, estávamos fazendo as primeiras transmissões de TV em cores, estávamos construindo o primeiro computador do país na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e criando a Telebras para expandir as conexões telefônicas com fio pelo território nacional. Quanta diferença para a realidade atual, em que prevalece a conectividade digital!

Naquele período, havia uma grande preocupação com o tema do desenvolvimento. O país precisava de uma economia em crescimento, que gerasse empregos, que proporcionasse o acesso aos bens e serviços característicos de uma sociedade urbana e moderna, que oferecesse uma perspectiva promissora para os jovens, a maioria da nossa população. Vejam quanta semelhança em relação aos nossos desafios contemporâneos, mesmo depois de tanto tempo.

O Sebrae foi criado dentro desse contexto. Evidente que a instituição vem sendo aprimorada, ajustada e melhorada ao longo do tempo, porém, desde o seu início, o intento era o mesmo: oferecer apoio, suporte, incentivo e sustentação aos pequenos negócios. Havia, já naquele momento, a convicção

Marcia Tricarico e Carina Camargo
A Casa do Pudim
São Paulo – SP

de que era estratégico, justo e correto buscar na contribuição das grandes empresas os recursos necessários à promoção do empreendedorismo.

Importa revisitar esse tema porque, repetidamente, ouvimos vozes isoladas e um tanto desinformadas que questionam a pertinência dessa decisão que orientou nossos fundadores. Contudo, o simples caminhar aleatório por qualquer parte do território brasileiro é suficiente para aferir a importância elementar dos pequenos negócios em nossa economia. Os pequenos negócios representam a quase totalidade das empresas, mais da metade dos empregos e quase um terço da riqueza produzida no país.

Alguns, por falta de argúcia, poderiam argumentar que se trata de uma necessidade do passado, superada pelo tempo. É óbvio que experimentamos grandes mudanças nesses 50 anos. Todavia, um exame meramente superficial das transformações econômicas é suficiente para demonstrar que os fundamentos da missão atribuída ao Sebrae permanecem válidos.

Observem que a agricultura foi se tornando mecanizada, intensiva em tecnologia e engenharia genética. A indústria foi se tornando automatizada, intensiva em robótica e informática. Cresceu o fenômeno do "desemprego estrutural". Comércio e serviços passaram a concentrar a maior parte das ocupações. Economia digital e economia criativa são as tendências dominantes da contemporaneidade.

Temos vivido um longo período de severas limitações no investimento público e privado. Nosso Produto Interno Bruto (PIB), hoje, depende, em grande parte, do consumo das famílias. Nesse cenário, cada vez mais, serão os pequenos negócios os maiores geradores de emprego e renda. Assim, o propósito do Sebrae cresce em relevância para o desenvolvimento do país e projeta um futuro de maiores desafios e responsabilidades.

Além de serem os maiores geradores de postos de trabalho, os pequenos negócios são também os que mais rapidamente se adaptam às mudanças do mercado, sendo, portanto, os principais portadores de soluções inovadoras.

Fortalecer o empreendedorismo tem se revelado a mais eficiente política pública de superação da pobreza, da exclusão social e da desigualdade econômica. Certamente, na experiência brasileira, o Sebrae é a instituição que reúne o maior conhecimento e experiência na promoção do empreendedorismo, com capacidade operacional, qualidade técnica e credibilidade inquestionáveis.

Alcançar esse marco de 50 anos não teria sido possível sem a inestimável participação de todos aqueles que entregaram sua parcela de contribuição ao longo dessa trajetória. É tarefa de todos nós manter viva essa história. Recordar, aprender com a experiência vivida, para renovar nossos compromissos!

Os dirigentes, colaboradores e parceiros que fazem o Sebrae de hoje têm a singular oportunidade de celebrar, com alegria e satisfação, os resultados dessa caminhada. Carregam também, simultaneamente, a imensa responsabilidade de semear o futuro e construir um novo legado nos próximos 50 anos.

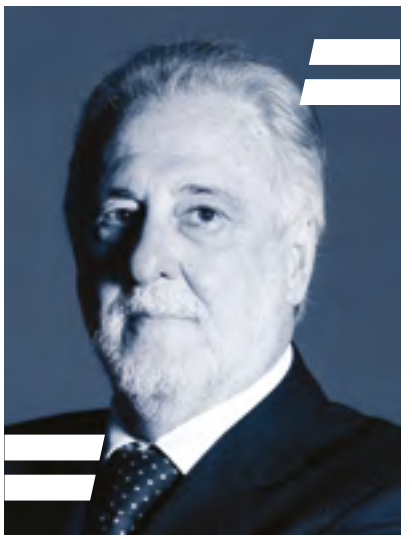
O sentimento que nos toma é uma mistura de gratidão, orgulho e compromisso. Gratidão pela herança recebida, orgulho pelo que temos sido capazes de realizar e compromisso em continuarmos sendo um esteio da força do empreendedor brasileiro.

Nunca é ocioso repetir: somos o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Nosso propósito é apoiar e servir aos brasileiros e brasileiras que todos os dias movimentam nossa economia com seu trabalho, sua resiliência, sua criatividade e seus sonhos.

Somos gratos em receber da sociedade brasileira uma tão nobre missão. Temos honrado, há 50 anos, este mandato. Vamos continuar presentes, em prontidão, com dedicação e competência, sendo, para sempre, o Sebrae que o Brasil precisa.

Rodrigo Krug
Cliever
Belo Horizonte – MG

A robusta conexão dos pequenos negócios com o nosso Brasil



Carlos Melles

Presidente do Sebrae

O Sebrae completa 50 anos na plenitude da sua maturidade. Desde a infância, demonstrou uma vocação formidável para servir ao Brasil e aos brasileiros. Nasceu para ajudar a modernizar uma fatia ainda pouco assistida da economia: as empresas de pequeno porte. Além de cumprir essa missão pioneira, a instituição acabou por apontar um caminho promissor e de alcance histórico, pavimentado pela crença de que a prosperidade da nação virá cada vez mais da força do empreendedorismo.

Assim, além de ter contribuído para o sucesso de seguidas gerações de empreendedores, o Sebrae inclui em seu legado de cinco décadas a formulação de uma alternativa de desenvolvimento socioeconômico alicerçada nos pequenos negócios, capaz de auxiliar a combater de forma efetiva as desigualdades sociais e regionais.

Se alguém tem dúvida da relevância do setor, basta ver o que ocorreu – e ainda está acontecendo – na pandemia da Covid-19. As micro e pequenas empresas (MPE) tiveram papel preponderante na geração de empregos. Em 2021, nada menos que 78% dos postos de trabalho com carteira assinada vieram daí. A tragédia da pandemia na produção, no comércio e nos serviços teria sido ainda maior não fossem a garra e a resiliência dos empreendedores.

Outros números reforçam esse protagonismo. As MPE e os microempreendedores individuais (MEI) ajudam a colocar comida na mesa de 86 milhões de brasileiros ou 40% de toda a população do Brasil. Esse conjunto é formado por eles próprios, pelas pessoas que empregam e pelas famílias de todos. Esse contingente é maior do que o de habitantes de países como a Alemanha, a França, o Reino Unido ou a Tailândia. Cerca de 30% de toda a riqueza produzida no Brasil vem dos pequenos negócios. Em matéria de carteira assinada, vale ressaltar que essa também constitui a fonte de 54% dos empregos e 44% do total de salários pagos.

Essas estatísticas comprovam de maneira cristalina a robusta conexão entre os pequenos negócios e o Brasil. Por extensão, o Sebrae compartilha dessa profunda afinidade com o país, na medida em que possui comprovada identidade com o setor. Esse papel tem nítido reconhecimento nacional. Recentemente, uma pesquisa especializada apontou que a marca Sebrae está entre as dez mais fortes do país, em um total de 1.700 avaliadas, em ranking que avalia atributos como relevância, responsabilidade social, originalidade, progresso, dinamismo, confiança, utilidade e valor agregado. Nesse caminho, queremos ser cada vez mais o Sebrae que o Brasil precisa.

Gostaria de registrar que presidir o Sebrae no ano do seu cinquentenário é, para mim, um orgulho monumental, pois representa o coroamento de uma vida pública dedicada em grande parte à causa dos pequenos negócios.

Comecei a militar em defesa do segmento em meados dos anos 1990, quando iniciei minha vida pública como parlamentar. Tive a honra de ter participado intensamente da criação das duas mais importantes legislações que conformaram a área. Presidi uma comissão especial da Câmara dos Deputados, cujos trabalhos levaram à aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, em 2006. Pouco depois, em 2009, fui o relator do projeto que criou da figura do MEI. Mais recentemente, tive a oportunidade de relatar o Projeto de Lei Complementar Crescer sem Medo e o da criação da Empresa Simples de Crédito (ESC).

Há muito, portanto, fui sedimentando a convicção de que o fortalecimento do setor é muito mais do que a soma de esforços isolados pela proteção do segmento. Significa a valorização do espírito empreendedor e da livre iniciativa, voltados para o bem-estar da população – uma estratégia para que o país avance com justiça social e um projeto para a nação. Juntos, os pequenos negócios e o Sebrae são imprescindíveis para o Brasil.

Neste momento em que começamos a trilhar o itinerário de mais cinco décadas, estendemos essa celebração a todos os colaboradores do Sistema Sebrae, que se entregaram à missão de fortalecer a instituição, lado a lado com os parceiros, com os aliados do Congresso Nacional e da administração pública – um arco amplo, cimentado pela dedicação aos pequenos negócios. É dessa maneira que criamos o futuro para fazer história.

Julia Vidal
Julia Vidal
Rio de Janeiro – RJ

A celebração das conquistas dos pequenos negócios

Bruno Quick

Diretor Técnico do Sebrae

No momento em que o Sebrae completa 50 anos de vida, estamos celebrando, antes de mais nada, o avanço e a consolidação no Brasil daquele que é o motivo da existência da instituição: o setor dos pequenos negócios.

No distante 1972, nem mesmo se usava a palavra microempresa. O segmento era tão desamparado que carecia de nome para identificá-lo com clareza. Quando o Cebrae nasceu, assim mesmo com C, sigla de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, era na verdade um apêndice das firmas de maior porte. E levaria quase duas décadas para que conquistasse autonomia, em 1990, e passasse a assinar Sebrae com S, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Desde aqueles anos pioneiros, a realidade do setor mudou muito – e para melhor. Atualmente, os pequenos negócios representam 30% de todas as riquezas produzidas no país, expressas pelo PIB nacional. Essa fatia era bem menor, de 21%, em 1985, conforme estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Embora não haja números disponíveis para comparação com um período mais remoto, é útil lançar o olhar para a evolução desde a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Em 2007, o Brasil contava então com 2,5 milhões de firmas no setor. Agora, em 2022, elas somam 19,3 milhões, um salto expressivo de mais de 675%, em pouco mais de 15 anos, incluindo-se as Microempresas (ME), as Empresas de Pequeno Porte (EPP) e os Microempreendedores Individuais (MEI).

Caminhando passo a passo com a economia, também são significativos os benefícios sociais proporcionados pelo setor aos brasileiros. Vale observar que uma empresa é um ator fundamental em qualquer sociedade moderna e desenvolvida. Não por acaso, a maioria das firmas se inicia por meio de um contrato social.

Ele é mais do que um documento pró-forma destinado a cartórios e juntas comerciais – para além da relação entre os sócios, estabelece uma relação contratual das empresas com a sociedade à qual vão servir. Isso se dá, por exemplo, com aquelas inseridas em bairros, comunidades e municípios menores. A relação de servir é muito próxima, sobretudo quando se considera o exemplo da farmácia, da padaria, do mercadinho ou dos serviços de reparos, integrados ao cotidiano de tantas pessoas.

Portanto, é da natureza da empresa ter uma função social, característica que fica evidente também num cenário mais amplo, como na geração de emprego e renda, crucial para as famílias. Mais da metade dos postos de trabalho com carteira assinada estão nos pequenos negócios, sendo que 44% de todos os salários pagos no país também vêm daí. Em consequência, os pequenos negócios contribuem para o sustento de 86 milhões de brasileiros, o equivalente a 40% da população, segundo levantamento do DataSebrae. No caso dos MEI, registre-se o acesso a direitos de cidadania, como a aposentadoria.

O Sebrae tem imenso orgulho de ter ajudado o setor a chegar ao patamar que está agora. Num primeiro momento, a instituição tratou de contribuir para a melhoria da gestão empresarial, com capacitações, treinamentos e consultorias individualizadas. A esse caminho, incorporou o de trabalhar pela elevação do padrão dos coletivos de empresas em seus encadeamentos produtivos. Finalmente, o esforço ampliou-se para a criação de políticas públicas que pudessem facilitar a vida dos empreendedores e melhorar o ambiente de negócios. Esses três eixos continuam a rodar, em sincronia, para que os empreendedores possam ter sucesso em suas iniciativas.

Os progressos aqui resumidos não trazem uma visão apologética do que se passou nas cinco décadas. Os que participaram dessa obra monumental sabem que a jornada foi, é e continuará sendo árdua, na construção permanente do Sebrae que o Brasil precisa. Os problemas colocados diante dos pequenos negócios, hoje, certamente são tão desafiadores como aqueles dos anos 1970. Pelos próximos 50 anos, o Sebrae continuará, ombro a ombro, com os micro e pequenos empresários e com os microempreendedores, na busca sempre por dias melhores.

Celso Fortes
Açougue Vegano
Rio de Janeiro – RJ

Uma nova geração de líderes para o hoje e o amanhã

Eduardo Diogo

Diretor de Administração e Finanças do Sebrae

Estamos começando neste 5 de julho a jornada do Sebrae para mais meio século de dedicação ao empreendedorismo no Brasil. Essa caminhada será tão ou mais bem-sucedida do que foi até agora se a instituição souber ampliar seus esforços para uma missão fundamental no mundo contemporâneo: formar líderes capazes de conduzir com eficiência tanto os negócios de suas empresas quanto de se dedicar à construção de um Brasil melhor.

Cabe ao Sebrae, portanto, expandir suas iniciativas para qualificação de seu público-alvo, formado por mais de 20 milhões de micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais, mantendo sempre um nível de consciência mais elevado, atuando de fato para os 215 milhões de brasileiros.

Que tipo de líderes necessitamos para o enfrentamento dos enormes desafios do país? Em primeiro lugar, é necessário o líder empreendedor, disposto a assumir riscos e investir na construção de um novo negócio, contribuindo para a geração de emprego e renda. Contudo, a noção de empreendimento deve ser mais ampla, incluindo iniciativas no terceiro setor e na política.

Cada vez mais, a nação precisa de líderes com as mãos limpas e capazes de empunhar, com firmeza, a bandeira da ética, desenhada com princípios e valores de respeito ao bem público. É imperativo incentivar o surgimento e o desenvolvimento de líderes sem a vertigem das alturas, que rejeitem o convite das horas fáceis e que encarem a liderança como oportunidade de servir, tanto em segmentos específicos como à sociedade em geral.

Nesse contexto, uma tarefa vital é preparar os nossos jovens para que possam assumir papéis de vanguarda. O desenvolvimento de novas lideranças deve ir muito além da abordagem tradicional e do que o atual sistema educacional estabelecido oferece.

Nesse sentido, destaco quatro focos adicionais de aprendizado lato sensu. O primeiro é o de uma base formacional psicológica: autoconhecimento, autoconfiança, desenvoltura, comprometimento, companheirismo, resiliência e adaptabilidade.

O segundo se refere à elevação do nível de consciência, com um olhar em construções coletivas. O terceiro trata de valores e princípios morais, temática pouco discutida nos dias de hoje. O quarto pode parecer antiquado, mas possui grande atualidade: civismo. O civismo se refere aos aspectos organizadores básicos da vida em sociedade e da dedicação ao interesse público comum. As ações cívicas devem ser estimuladas e valorizadas.

O então presidente americano John F. Kennedy, em janeiro de 1961, ao tomar posse, proferiu sua famosa frase: “Não pergunte o que seu país pode fazer por você; pergunte o que você pode fazer pelo seu país”. Naquele momento, ele estava incentivando cada americano a colaborar de alguma forma para o bem público e gerando reflexões sobre como essas ações cívicas podem ser aplicadas no contexto de nossas vidas cotidianas.

O percurso desse caminhar se faz com respeito ao semelhante. Um verdadeiro líder jamais pode ser para a equipe algo que impeça o crescer e o florescer de quem está ao seu lado. Pessoas em postos de comando, que são centralizadoras na execução, autoritárias, tornam-se danosas para a geração de novos talentos. Líderes de fato procuram constantemente identificar talentos ainda a serem despertados, e se lhes dão oportunidade de ascender, geram um senso de inclusão, de pertencimento a algo maior, de identidade. Criam um ambiente onde cada pessoa tenha reconhecido o seu valor.

Disseminar esses conceitos entre nossos jovens e praticá-los com afinco no dia a dia – certamente farão emergir uma geração melhor, mais apta a guiar o setor dos pequenos negócios e alçar o país a um patamar sem precedentes em nossa história. Um rumo essencial para mais 50 anos de Sebrae, sempre de mãos dadas com o nosso Brasil!

Élita Ferreira Silva
Élita Brazil Cosmetics
Goiânia – GO

Fortalecimento crescente nos estados

Cláudio George Mendonça

Presidente da Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais (Abase)

No ano em que chegamos ao cinquentenário do Sistema Sebrae, a data memorável é um convite a revivermos o trabalho fundamental que todos os elos ligados a essa instituição vêm desempenhando ao redor do Brasil. A Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais (Abase) faz parte desse legado, contribuindo para a sustentabilidade dos pequenos negócios e para o desenvolvimento do país.

Desde a sua fundação, em 1985, a Abase nasceu com a missão de promover a união e cooperar para o desenvolvimento do Sistema Sebrae, dando suporte às pequenas e microempresas e consolidando-se como parceira essencial e interlocutora em questões ligadas ao segmento. Essa missão, que sempre norteou os trabalhos, garantiu que a associação estivesse presente em momentos decisivos da economia brasileira.

Entendemos que esse trabalho de promover a integração do Sistema Sebrae – respeitando a particularidade de cada região do Brasil –, nas lutas em defesa da instituição, fortalece, por consequência, os pequenos negócios, que hoje respondem por 99% das empresas brasileiras, mais de 54% dos empregos formais e 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Durante esse período de 37 anos de existência, a história da associação se funde às cinco décadas do Sistema Sebrae, compartilhando várias conquistas. Destacamos a melhoria progressiva do ambiente de negócios, facilitando o caminho para quem quer empreender. Construímos, com o poder público, uma legislação avançada de estímulo ao setor, em particular com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e seus sucessivos desdobramentos.

Olhando para o desempenho da atual gestão da Abase, eleita em abril do ano passado para conduzir o triênio 2021-2023, foi possível dar continuidade às ações em prol do Sistema Sebrae e dos pequenos negócios. Uma de nossas prioridades é a atuação mais próxima e integrada à diretoria do Sebrae Nacional, o que tem sido fundamental para os bons resultados alcançados.

Considerando o ano de 2021, realizamos cerca de 70 reuniões, que resultaram em diversas articulações. Já no mês de abril do ano passado, por exemplo, com a presença do diretor-presidente do Sebrae Nacional, Carlos Melles, entidades representantes das pequenas e microempresas e membros do Senado Federal, apoiamos a aprovação do Projeto de Lei 5.575/2020, que disciplina o uso do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), garantindo crédito para os pequenos negócios.

Em 2022, a associação segue comprometida com sua missão institucional. Neste ano, já aprovamos a atualização do Estatuto Social da Abase e, além disso, contabilizamos outros êxitos, como a liberação de recursos aos estados no mês de janeiro – o que antes era disponibilizado em meados de maio em diante.

Ainda neste ano, tivemos a aprovação, no Conselho Deliberativo Nacional (CDN) do Sebrae, do aumento do percentual nas Unidades Federativas para as ações de comunicação, de 3,5% para 5,5%, igualando ao do Sebrae Nacional. Com a verba maior, os estados poderão planejar com mais fôlego suas ações institucionais de divulgação, considerando o aniversário de 50 anos do Sistema Sebrae.

Hoje, a Abase é formada por 81 diretores, presentes em todas as regiões do país. Nossas ações avançam sempre na direção de consolidar cada vez mais a união entre os Sebrae nos estados e resultam em progressos relevantes para todos no Sistema. Celebrar os 37 anos da associação, com o cinquentenário do Sistema Sebrae, é reconhecer sua maturidade, capacidade de articulação e o fortalecimento do nosso potencial para integrar e seguir para novas conquistas.

A todos que contribuíram para que pudéssemos atingir esses resultados, nossos sinceros agradecimentos. Seguiremos empenhados na missão de fortalecer os Sebrae nos estados e promover o desenvolvimento do Sistema Sebrae como um todo, apoiando as pequenas e microempresas do Brasil. Afinal, seguindo o mote da campanha Sebrae 50+50, “Criar o futuro é fazer história”.

Marcelo Barbosa
GTR Instituto de Música
Brasília – DF

PRS
SE
PAUL ALLENDER
Elixir

Bruno Balbi
i4sea
Salvador – BA

Capítulo 1

Pequenos negócios: imprescindíveis para o Brasil

Marlete Alves
Marlete de Jesus Alves
São Paulo – SP

No princípio era o Cebrae, assim mesmo com C, sigla de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, conforme registrado em sua certidão de nascimento, uma ata de fundação datada de 5 de julho de 1972 e, pacientemente, escrita à mão. A primeira sede funcionava numa sala no centro do Rio de Janeiro. Ali, trabalhava a pequena equipe de desbravadores. Só muito depois, em 1990, veio o Sebrae com S, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que se desgarrou das médias e ampliou a base para as de menor porte.

Foi um começo modesto no tamanho, mas com realizações gigantescas, entregues pouco a pouco, conforme viria a comprovar a trajetória nos 50 anos seguintes, completados agora em 2022 – uma história de muito trabalho e muita garra, que levou a instituição a ser reconhecida como a principal defensora dos pequenos negócios e do empreendedorismo no Brasil.

Na década de 1970, o setor tinha pouco reconhecimento, não era considerado como relevante e nem se sentava à mesa dos debates sobre desenvolvimento socioeconômico, num momento em que o país se industrializava e se urbanizava velozmente. Imperava a informalidade, em grau muito elevado.

Praticamente não havia políticas públicas para as pequenas empresas, nem a quem recorrer para fazer um planejamento mínimo das atividades, enfrentar os concorrentes e crescer no mercado. Acesso a crédito, nem pensar. Entretanto, ao longo das décadas, o papel do setor foi crescendo de relevância, paulatinamente, com nítida mudança de status para seus integrantes.

Assim, estabeleceu-se uma forte conexão entre os pequenos negócios e o Brasil. Inconcebível entender o país sem dar o merecido destaque à força de seus empreendedores. As Micro e Pequenas Empresas (MPE) e os Microempreendedores Individuais (MEI) estão plenamente integrados às cadeias produtivas das grandes e médias companhias, na indústria, no comércio, nos serviços e na agropecuária.

Em síntese, os pequenos negócios são imprescindíveis para o Brasil. Em perfeito alinhamento com essa evolução, construído em 50 anos de dedicação ao segmento, o Sebrae é imprescindível para os pequenos negócios – e, por extensão, para o Brasil.

Os termos dessa equação estão evidentes na contribuição que os pequenos negócios, com nada menos que 99% de todas as empresas no país, têm para o sustento de parcela significativa da população, para a geração de trabalho, emprego e renda e para a redução das desigualdades sociais e regionais, entre outros fatores.

Levantamento feito pelo DataSebrae, em dezembro de 2021, mostra que o número de brasileiros impactados economicamente pelos pequenos negócios é de 86,5 milhões, o que equivale a 40,4% da população total, que de alguma maneira tem comida na mesa todos os dias com ajuda do desempenho do setor. Esse contingente é equivalente à população da Alemanha e superior ao total de habitantes da Tailândia, França, Reino Unido, Itália, África do Sul e Argentina.

O peso na economia de uma maneira geral é significativo e representa 30% de todas as riquezas produzidas no país, medidas pelo Produto Interno Bruto (PIB), conforme estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Algo semelhante se verifica com os empregos de carteira assinada: 54% deles estão nos pequenos negócios, bem como 44% de todos os salários pagos nessa categoria. Em meio à pandemia da Covid-19, o setor foi responsável por 78% dos empregos formais criados em 2021.

Entre os legados de maior alcance do Sebrae ao Brasil está o estabelecimento de uma sólida e detalhada legislação favorável ao segmento dos pequenos negócios (ver capítulo 2) e a criação de um abrangente conjunto de políticas públicas. Isso foi possível graças a duas parcerias estratégicas. A primeira se deu com a Frente Parlamentar Mista da Micro e Pequena Empresa, de natureza suprapartidária e em atuação desde 1999, integrada por deputados federais e senadores de todas as vertentes políticas e regiões do país. A outra, com as administrações federais, desde a fundação da instituição em 1972.

Políticas públicas

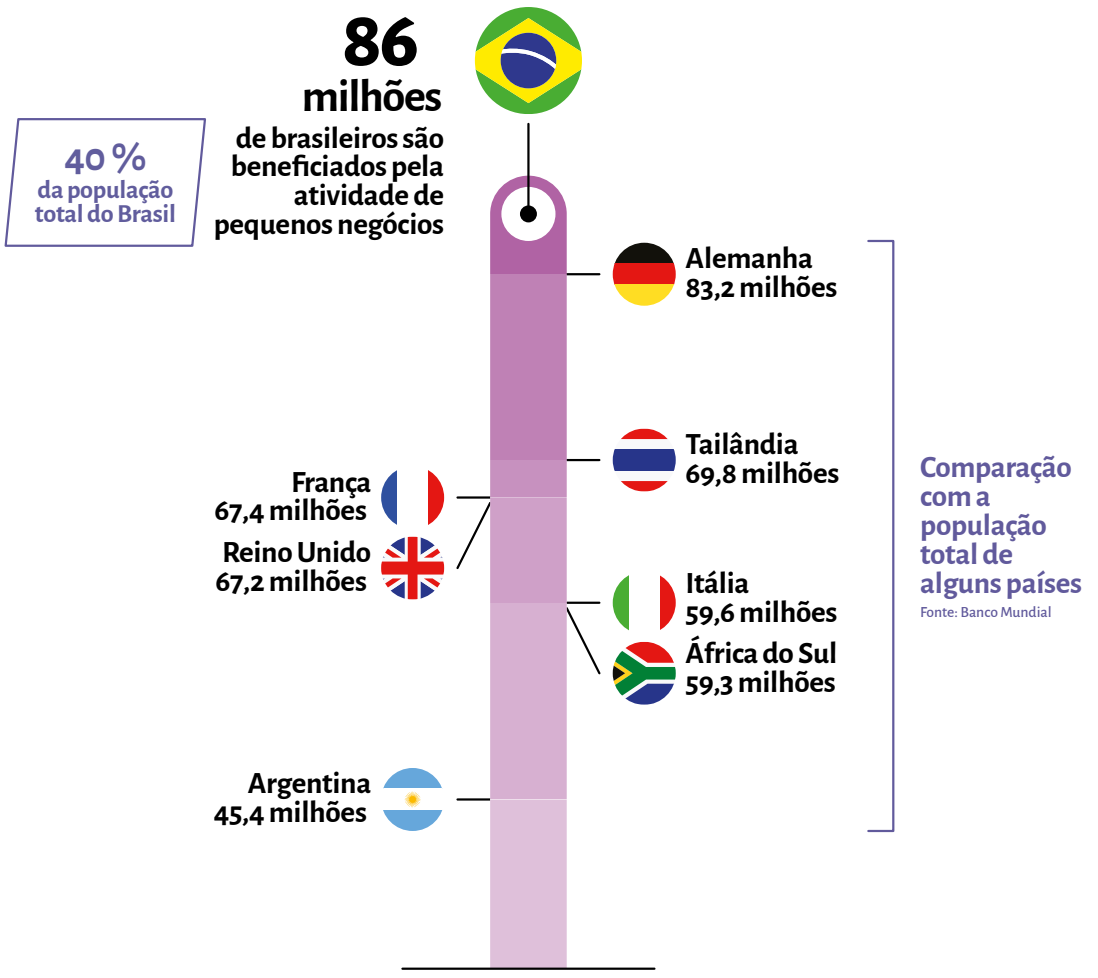
A relação do Sebrae com os mais diferentes órgãos do governo federal, autarquias e empresas públicas atravessa os tempos. Em 2002, por exemplo, estão em andamento parcerias com 10 ministérios: Educação (MEC), Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), Economia (ME), Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), Trabalho e Previdência (MTP), Turismo (MT), Desenvolvimento Regional (MDR), Minas e Energia (MME), Meio Ambiente (MMA) e Comunicações (MC), além da Secretaria Geral da Presidência da República.

Nesse conjunto, há mais de R$ 1 bilhão investidos em 42 programas e ações. Eles promovem inovação, como o Inova Amazônia, o InovAtiva, o StartOut e o ALI Rural, bem como a competitividade, a exemplo do Brasil Mais, do Indicações Geográficas e do Selo Arte.

Entre os de maior impacto, figura o Brasil Mais, para elevar a produtividade e a competitividade. De 2020 a 2022, o Sebrae investiu nesse programa R$ 157 milhões. Já teve 90 mil empresas atendidas, com resultados visíveis: aumento de 24,4% na produtividade e 11,4% do faturamento entre os participantes.

De maneira convergente, o Brasil pra Elas trabalha pelo desenvolvimento entre as mulheres de competências técnicas (planejamento, finanças e marketing) e socioemocionais (liderança, comunicação, networking), ao mesmo tempo que favorece a formação de redes de empreendedoras e a capacitação profissional. Com o MEC, há um empenho em difundir a educação empreendedora nas escolas, em sintonia com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Brasileiros impactados economicamente pelos pequenos negócios



Composição
(em milhões de pessoas)

Micro e pequenas empresas (MPE), microempreendedores individuais (MEI) e suas famílias	31,9
Empregados dos pequenos negócios e suas famílias	54,6

Metodologia

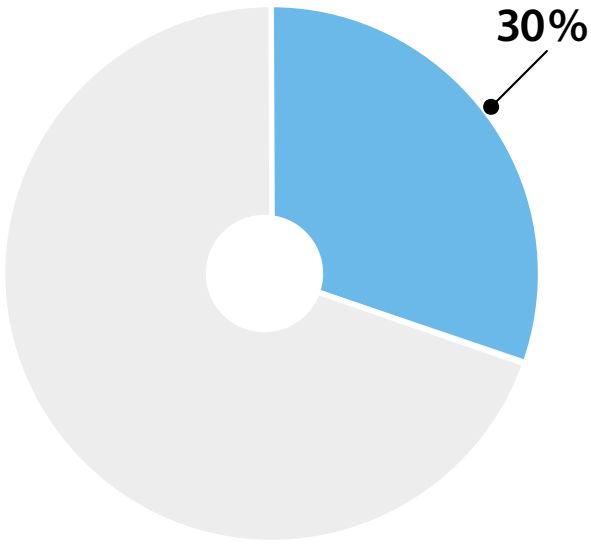
O cálculo se baseia em números do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da Receita Federal do Brasil e do próprio DataSebrae.

Para as estimativas, foram considerados os seguintes parâmetros:

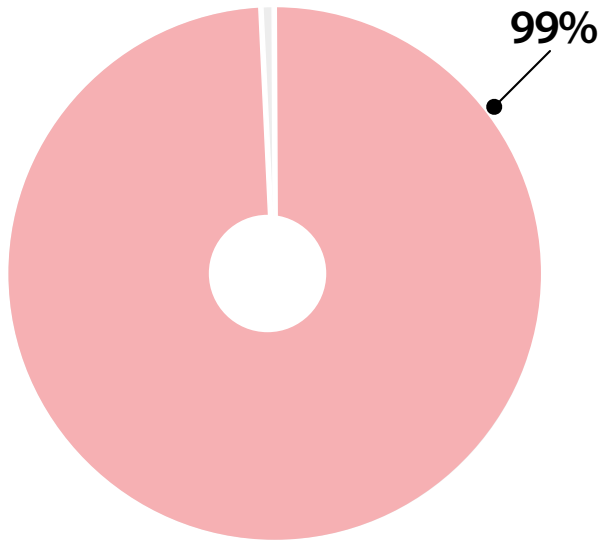
- O total de pequenos negócios com registro ativo na Receita Federal do Brasil em 09/12/2021.
- Brasileiros que têm como fonte de renda exclusiva a sua atividade empreendedora e seus familiares.
- A proporção de microempreendedores, empreendedores de pequeno porte e microempreendedores individuais em atividade, mensurada em pesquisa realizada pelo Sebrae.
- O tamanho médio da família dos microempreendedores, empreendedores de pequeno porte e microempreendedores individuais, mensurado em pesquisa realizada pelo Sebrae.
- Para os empregados, utilizou-se o tamanho médio da família brasileira calculado pelo IBGE.

Relevância dos pequenos negócios para a economia

Participação no PIB nacional



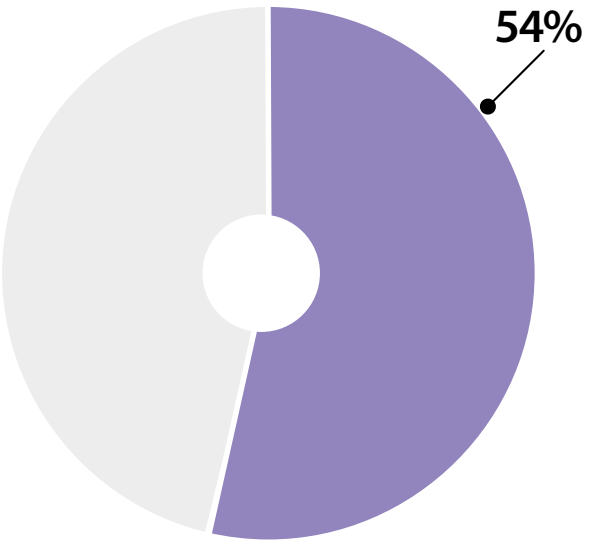
Participação no total de empresas



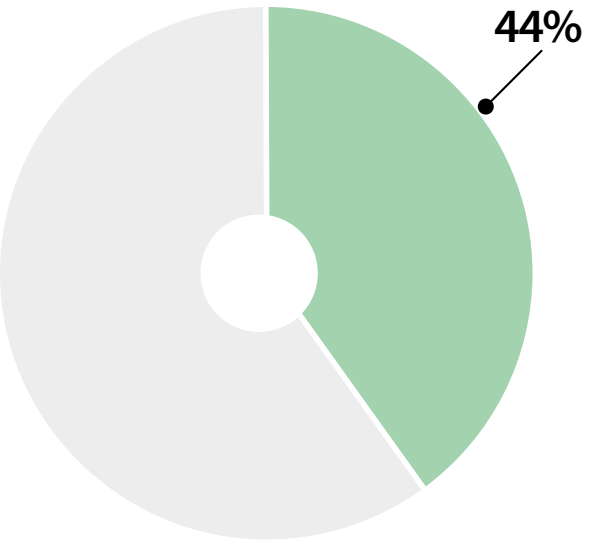
Katya Salomão
Kochen Azeites Saborizados
Belo Horizonte – MG

Participação dos pequenos negócios nos empregos com carteira assinada no Brasil

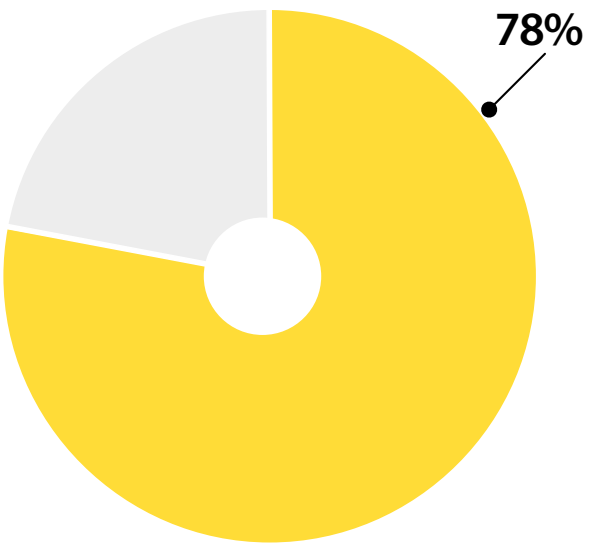
Participação no total de empregos formais



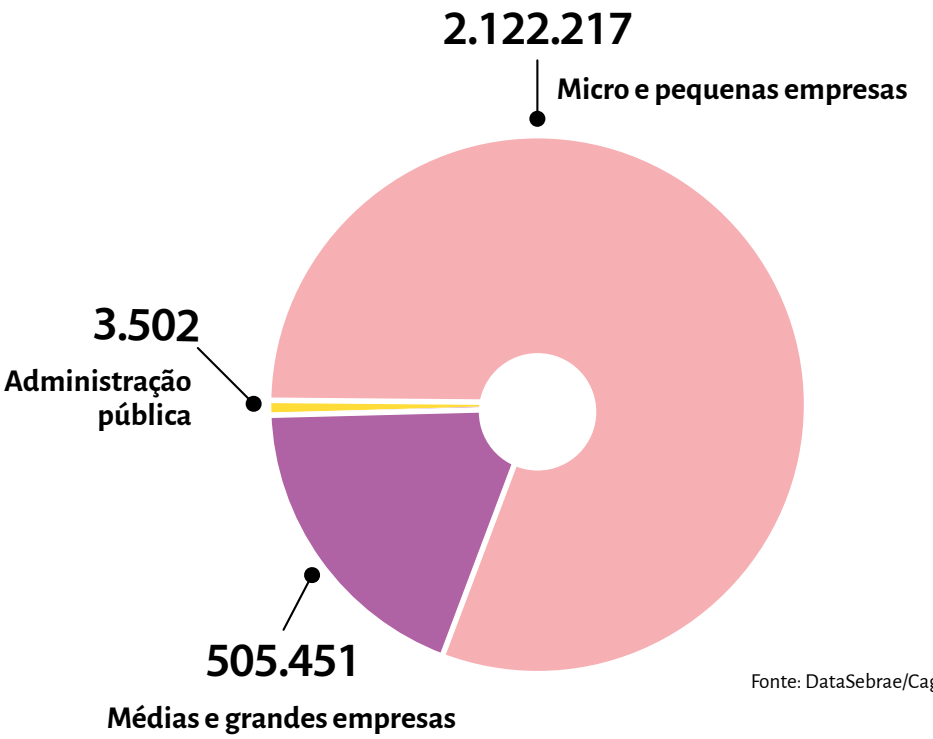
Participação na massa salarial nos empregos formais



Participação no total de empregos formais gerados em 2021



Geração de empregos formais em 2021



Fonte: DataSebrae/Caged

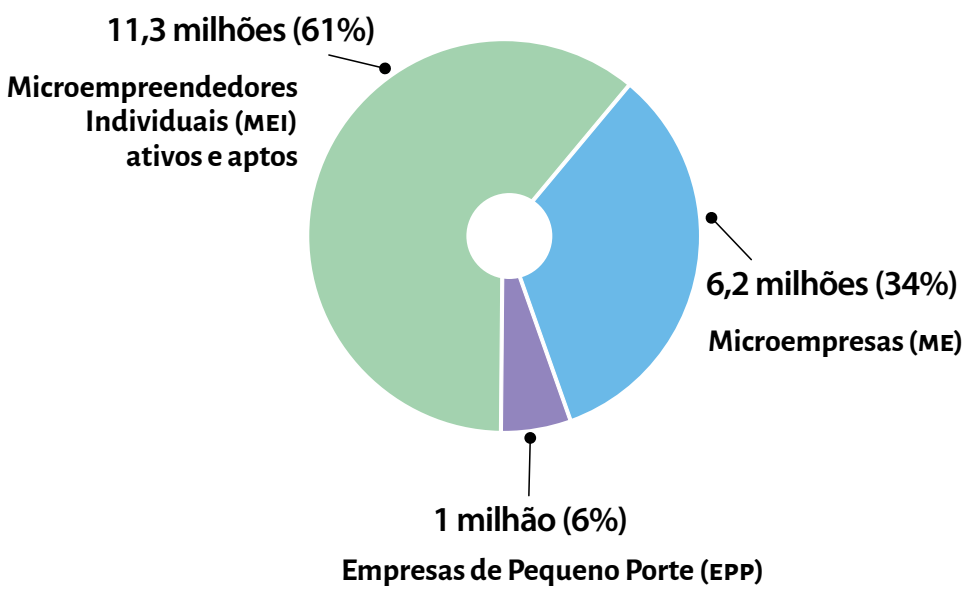
Perfil dos pequenos negócios no Brasil

Quem são

Tipo	Receita Bruta Anual
Microempresa (ME)	Igual ou inferior a R$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Superior a R$ 360 mil e igual ou inferior a R$ 4,8 milhões
Microempreendedor Individual (MEI)	Igual ou inferior a R$ 81 mil
MEI Transportador autônomo de cargas	Limite de R$ 251,6 mil

Quantos são

Total em 2021: 18,3 milhões



Silvia Maretti e Mariana Maretti
Casa & Verde
Mogi Mirim – SP

Sharlene Saito
Cãoamigo
São Paulo – SP

Lígia Naruyama e Eduardo Kashiwaya
Bosch Sekwy Automotivo
Vargem Grande Paulista – SP

Capítulo 2

Ambiente de negócios

Gardênia Santos
Clínica Psicológica e Atenção Ocupacional Gardênia Santos
São Luís – MA

O Brasil dispõe de uma das mais avançadas legislações do mundo em defesa dos pequenos negócios, graças à atuação perseverante do Sebrae, em parceria com o Congresso Nacional e com a administração pública nas esferas federal, estadual e municipal, além das alianças com a sociedade civil. Ao longo de mais de três décadas, houve um empenho continuado da instituição para melhorar o ambiente de negócios no Brasil de maneira a criar condições mais propícias para quem já empreende ou quer abrir sua própria empresa.

Desse esforço, resultaram políticas públicas de grande alcance, que fortaleceram o setor e proporcionaram avanços socioeconômicos de impacto positivo e duradouro, como os benefícios trazidos pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, de 2006, a mais perene entre as conquistas protagonizadas pelo Sebrae.

Programas na administração pública não raramente sofrem com as mudanças das equipes de governo, perdem o status de prioridade, veem seus recursos minguarem ou chegam até mesmo a ser extintos. A Lei Geral, ao contrário, só cresceu de importância desde que entrou em vigência – e, a título de balanço, pode ser considerada o estatuto que mudou a história do Brasil.

Considera-se como alicerce desse denso arcabouço jurídico a inclusão na Carta Magna, por obra da Assembleia Nacional Constituinte, em 1988, de dispositivos para tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas nos campos fiscal, tributário, trabalhista, administrativo e de crédito (artigos 170, inciso IX, e 179).

Inaugurava-se, então, uma rota promissora para os pequenos negócios, cujo percurso se fez com muitos estudos técnicos e intensa articulação política, de cunho suprapartidário. Aos poucos, sedimentou-se um consistente elenco de leis e normas, que levou a resultados visíveis na geração de trabalho, emprego e renda para a população em geral.

Fundado em 1972, o Sebrae trabalhou em favor dos pequenos negócios em três camadas sucessivas, que foram se somando e ampliaram o escopo da sua atuação. No começo, enviava seus consultores para o interior de empresas, consideradas uma a uma, isoladamente, levando conhecimentos básicos de planejamento e gestão empresarial. Em um segundo momento, passou também a cuidar de coletivos de empresas, com um olhar para os arranjos produtivos locais.

Na virada para o atual milênio, as MPE se viram diante de um novo cenário – de ameaça e de desafio, ao mesmo tempo. Veio, então, a terceira camada de atuação do Sebrae, com uma perspectiva mais abrangente e nacional, voltada para atender os pequenos negócios como um todo. A leitura de cenário mostrava maior complexidade da economia brasileira, com evolução rápida das tecnologias informatizadas, além da entrada em cena da concorrência brutal de mercadorias chinesas a preços muito baratos.

Cresciam, então, as exigências de formalização das atividades e de emissão de nota fiscal. O aperto do Fisco se juntava à pressão dos direitos do consumidor. Havia barreiras de todo tipo: de entrada e de permanência no setor, de concorrência, de crédito e de inovação. Os pequenos não tinham acesso às políticas de fomento e desenvolvimento – só os de maior porte chegavam lá.

Nesse quadro, tornava-se imperativo melhorar o ambiente de negócios, a fim de que o setor pudesse enfrentar as mudanças e continuar a florescer. Para isso, foi desenhada, com a parceria do Sebrae, a arquitetura de uma ampla política de desenvolvimento do Brasil, por meio do fomento ao empreendedorismo e aos pequenos negócios.

Em 2003, o Sebrae instalou uma Unidade de Políticas Públicas. Não se tratava de uma política pública – termo ainda pouco conhecido naquela época – para ajudar tão somente as MPE. A visão era macro e estratégica, concebida como projeto para o país e alicerçada na crença segundo a qual os pequenos negócios são os protagonistas da economia.

O papel dessa unidade era criar, favorecer e disseminar políticas estruturantes para o setor. Procurava, também, aprimorar o ambiente legal, uma vez que a lei é o instrumento de institucionalização e propagação dessas políticas. Simultaneamente, buscava-se conquistar a legitimação das políticas por parte dos clientes e da sociedade em geral, mediante fortalecimento da representação das MPE. Previa-se, ainda, a formação de uma rede de articulação de políticas públicas do Sebrae e seus parceiros. Todos os esforços convergiam para colocar os pequenos negócios no centro da agenda econômica, social e política do Brasil.

Mobilização pela Lei Geral

Esse projeto visava gerar trabalho e emprego, promover a formalização, expandir a cobertura previdenciária, desonerar a folha de pagamento e ampliar a inovação, entre outras ações. Além disso, diante do entendimento de que a pequena empresa tinha atuação essencialmente local, fazia-se necessário fortalecer o vínculo dela com o município, ou seja, juntar-se às causas do municipalismo.

Estabelecidos os rumos, o passo seguinte consistiu em tirar do papel preceitos fundamentais já existentes, introduzidos na Constituição de 1988, segundo os quais as MPE deveriam receber tratamento jurídico favorecido e diferenciado, bem como simplificação de obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito. Pouco se avançara em termos concretos, desde aquele ano, mesmo com a instituição do Simples Federal, em 1996, que não conseguiu adesão significativa dos estados e municípios.

Em 2003, já no quadro das atividades da nova Unidade de Políticas Públicas, o Sebrae trabalhou, no Congresso Nacional, para que fosse aprovada a Emenda Constitucional nº 42. Dessa maneira, permitiu-se que um novo regime tributário recebesse aplicação efetiva entre União, estados e municípios para corrigir as limitações do Simples Federal.

Na sequência, até 2006, houve intensa mobilização nacional para que se conseguisse a aprovação e a sanção da Lei Geral. Sob a liderança de uma Frente Empresarial, realizaram-se mais de 300 grandes eventos Brasil afora, incluindo seminários, audiências públicas, congressos e até mesmo carreatas. Foram cerca de 100 mil participações presenciais de lideranças, dirigentes, gestores públicos, contadores e dos próprios donos de pequenas e microempresas em todo o país. O primeiro Projeto de Lei chegou ao Congresso em 2004, mas não entrou na pauta de votação naquele ano, nem no seguinte. Em todos os momentos, contou-se com a articulação da Frente Parlamentar Mista da Micro e Pequena Empresa.

Outro campo crucial da batalha se deu na Receita Federal e na Casa Civil da Presidência da República, inicialmente resistentes às propostas, mas aos poucos se tornando sensíveis à argumentação, calcada em estudos bem fundamentados.

Os benefícios específicos da Lei Geral, oficialmente Lei Complementar nº 123/2006, ficaram amplamente conhecidos, a começar pela consolidação de um regime único de arrecadação e de obrigações trabalhistas e previdenciárias, além da redução da carga tributária. Um conceito central foi a simplificação para abrir, fazer funcionar, dar baixa numa empresa ou processar documentos, reduzindo a burocracia em todas as etapas.

Surgimento do MEI

Isso se traduziu também na criação do Supersimples ou Simples Nacional, por meio do qual o empresário passou a recolher de forma unificada até oito tributos, com apenas uma guia. Pesquisa do Sebrae mostrou que o Simples era considerado ótimo e bom por 65% de empresas optantes entrevistadas em 2014, proporção que subiu para 70% em 2017 e disparou para 91% em 2020. Nada menos que 84% apontaram a redução do peso dos impostos como um dos principais benefícios – em 2014, esse número era de 64%.

Outras vantagens do Simples foram o aumento da formalização na economia, a maior sobrevivência das empresas, o crescimento da arrecadação federal, o estímulo ao empreendedorismo e a geração de emprego e renda. A pesquisa citada indicou também que dois em cada três optantes sofreriam sérias consequências se o Simples acabasse.

A Lei Geral trouxe ainda estímulos para obtenção de crédito no sistema financeiro oficial e privado, bem como à exportação, à participação em compras governamentais e ao associativismo. Houve maior acesso à Justiça, à inovação tecnológica e ao parcelamento de débitos.

A Lei Geral, contudo, era apenas o começo. Ao longo dos anos seguintes, foi aplicado nas políticas públicas aquilo que no mundo corporativo se chama de Ciclo PDCA, um método de gestão para melhoria contínua de processos e produtos. Em inglês, a sigla representa as palavras Plan, Do, Check e Act, ou seja, planejar, fazer, checar e agir, as quatro fases de um ciclo, que se repete sempre. Assim, o texto inicial ganhou aperfeiçoamentos, que reforçaram ainda mais sua robustez.

Já em 2007, no ano em que começou a vigência do Simples, houve a primeira correção. Isso permitiu que tratamentos mais favorecidos – do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e em nível estadual – pudessem ser mantidos dentro da lei nacional.

Em 2008, deu-se o primeiro acréscimo de grande envergadura, com a Lei Complementar nº 128/2008, que criou a figura jurídica do Microempreendedor Individual, o MEI. A norma tirou legiões de brasileiros da informalidade, conferindo-lhes mais dignidade ao legalizar suas atividades. Também lhes proporcionou benefícios sociais, como aposentadoria, auxílio-doença e auxílio-maternidade. No conjunto, representou um salto de cidadania para os que se integraram – o MEI se converteu num dos maiores programas de inclusão social do país.

Entre as vantagens de ser MEI, sobressai a possibilidade de emitir nota fiscal e de ter outras empresas e a administração pública como clientes, ampliando-se o mercado para produtos e serviços. De posse do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), é facultado abrir conta em banco, ter acesso a empréstimos com juros menores e, atualmente, alugar maquininhas de cartão, indispensáveis para receber pagamentos. Com o regime tributário do Simples, há quitação simplificada de impostos e contribuições, com isenção dos federais.

Os microempreendedores individuais formam o público mais numeroso do Sebrae, com cerca de 600 atividades permitidas a eles pela Receita Federal, como vendedores, cozinheiras, manicures, cabeleireiros, motoboys, eletricistas, pedreiros, mecânicos, costureiras, fisioterapeutas e caminhoneiros, entre tantas outras, listadas no Portal do Empreendedor. A legislação autoriza a ter um empregado contratado, que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

Na esteira do MEI, vieram vários avanços, como, por exemplo, a inclusão do setor cultural no Simples Nacional (2009), a ampliação do teto de receita bruta (2011), a universalização, com mais atividades contempladas (2014), e a permissão do uso da residência como endereço pelo MEI (2016). O Programa Crescer sem Medo aprofundou os benefícios, em 2016, com progressividade nas alíquotas, nova expansão do teto, mais atividades permitidas e regulamentação do investidor-anjo.

Colocar ênfase no município foi uma constante, como a promoção de uma campanha denominada Lei Geral Municipal, para incentivar as prefeituras a adotarem normas que viabilizassem de fato o aumento das compras locais

Edimar Teles
Limp Quality
São Paulo – SP

– um meio de fortalecer as MPE em seu território. A efetivação chegou em 2014, com a obrigatoriedade, finalmente fixada em lei, mediante a troca do "poderá" pelo "deverá", no tocante às preferências pelas micro e pequenas empresas nas compras governamentais.

Novas fronteiras

Esse trabalho e a parceria com o movimento municipalista e órgãos de controle seguiram numa permanente evolução, chegando ao que é hoje o Cidade Empreendedora, do Sebrae, com uma estratégia destinada a implantar a Lei Geral nos municípios e dar mais capilaridade a seus benefícios.

Nos últimos anos, uma nova fronteira na melhoria do ambiente de negócios se descortinou. Assim, expandiram-se os horizontes que apontam para o futuro. Um exemplo é o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador para colocar o país em sintonia com os modelos disruptivos de negócios da nossa era.

Destaca-se também a Lei da Liberdade Econômica, de 2019, que golpeia a burocratização cartorial do Brasil e favorece a simplificação e a facilitação das exigências para os pequenos negócios. Isso se dá mediante o fim dos alvarás em atividades de baixo risco, a redução da papelada, a implantação da carteira de trabalho digital e mais agilidade no registro de empresas.

No mesmo ano, houve boas medidas para melhorar o acesso a financiamentos pelas MPE, com as normas que instituíram a Empresa Simples de Crédito (ESC) e a Sociedade de Garantia Solidária (SGS). De modo convergente, o Cadastro Positivo permite mais acesso a crédito e redução de juros nos empréstimos bancários, por meio da valorização dos bons pagadores entre os empresários.

As mais recentes contribuições do Sebrae para a defesa do setor se deram em cenário totalmente adverso, resultante da devastação imposta pela pandemia da Covid-19, ao ceifar vidas e empregos, ao paralisar a economia e comprometer o sustento das famílias, a partir de março de 2020.

Naquele momento de intensa gravidade, diversas medidas de envergadura tiveram o suporte do Sebrae, tanto na formulação quanto na sua viabilização, em particular com a atuação coordenada com a Frente Parlamentar Mista da Micro e Pequena Empresa, iniciativa suprapartidária que congrega senadores e deputados federais.

Uma delas foi a inclusão dos Microempreendedores Individuais (MEI) entre os brasileiros em situação de vulnerabilidade diante da pandemia e habilitados a receber o Auxílio Emergencial. Inicialmente de R$ 600 mensais, durante três meses, o benefício começou a ser pago já em abril de 2020, com prorrogações sucessivas até o final de 2021, mediante alterações nos valores e na duração das parcelas. O auxílio se mostrou crucial para a sobrevivência de tantos atingidos.

No mesmo contexto, uma das legislações de maior impacto e com reconhecimento praticamente unânime foi o Pronampe, sigla do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Possibilitou garantias para crédito emergencial por meio do Fundo Garantidor de Operações (FGO), do Banco do Brasil, no valor inicial de R$ 15,9 bilhões de recursos do Tesouro Nacional.

O Pronampe serviu como alívio, por exemplo, para o pagamento de despesas como salários, contas de água e luz, investimentos e compra de mercadorias, entre outras. Em razão do sucesso, deixou de ser emergencial e passou a ser Pronampe Permanente, em 2021.

Em esforço convergente, a Caixa e o Sebrae estabeleceram uma parceria, mediante a qual o banco disponibilizou crédito para capital de giro, em operação viabilizada por meio de aporte do Sebrae, encarregado das garantias necessárias mediante o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe). Essas tratativas igualmente se fortaleceram por ocasião da desoneração da folha de pagamento, via encargos de terceiros, por meio da Lei nº 14.025/2020, originada na Medida Provisória 932/2020.

Pode ser mencionado ainda o Programa Emergencial de Acesso a Crédito, o Peac Maquininhas, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), na modalidade de garantia de recebíveis. Destinou-se a financiamentos que tivessem como lastro as receitas futuras das vendas realizadas com maquininhas de cartão, dispensando a exigência de aval ou garantias reais.

Vale lembrar que uma das primeiras medidas com a chegada da pandemia, em 2020, se deu com a alocação de R$ 5 bilhões para crédito pelo Programa de Geração de Emprego e Renda do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Proger).

Já o programa Benefício Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm), do governo federal, trouxe flexibilização trabalhista temporária para evitar o fechamento de empresas diante do recuo nas atividades econômicas. Isso permitiu redução proporcional da jornada e do salário, mediante acordo entre empresários e empregados, além da possibilidade de suspensão temporária do contrato de trabalho. O BEm viabilizou a preservação de empregos em larga escala, durante 2020 e 2021.

Medidas pontuais contribuíram para atenuar as dificuldades, a exemplo do adiamento da quitação dos impostos federais no Simples Nacional, a suspensão de processos de cobrança da Dívida Ativa da União e o estabelecimento de novas condições de parcelamento de débitos. Houve também mais prazo para recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e a flexibilização das relações trabalhistas.

Outros grandes êxitos legais foram alcançados em meio à situação pandêmica. Vale citar a instituição de nova modalidade do MEI, voltada para

o transportador de carga autônomo e a atuação do Sebrae como membro do Comitê Gestor do Simples Nacional. Registre-se também a proteção expressa na Lei de Diretrizes Orçamentárias, segundo a qual o regime simplificado, de que trata a Lei Complementar nº 123/2006, não se configura como um benefício tributário.

Mudança na visão

Acrescente, ainda, o advento da Lei nº 14.195/2021, proveniente da Medida Provisória 1.040/2021, que, em complemento à Lei da Liberdade Econômica instituída em 2019, veio estabelecer a facilitação na abertura e registro de empresas e a desburocratização empresarial, entre outras vantagens capazes de favorecer e melhorar o ambiente de negócios. A nova Lei de Licitações – a Lei nº 14.133/2021 –, em mesmo peso de importância no período, igualmente trouxe grandes contribuições para o pequeno negócio, a exemplo da possibilidade de receber o pagamento devido sem a observância de ordem cronológica de obrigações.

No final de abril de 2022, passou a valer o Programa de Reescalonamento do Pagamento de Débitos no Âmbito do Simples Nacional (Relp). Também conhecido como Refis do Simples, deu nova chance aos pequenos negócios com débitos apurados no Simples Nacional, inscritos ou não em Dívida Ativa da União. Eles passaram a poder refinanciar os valores em até 15 anos.

Quando se vislumbra o panorama geral nos avanços no ambiente de negócios, aqui descritos, entre a Constituição de 1988 e os dias de hoje, constata-se uma mudança na visão dos empreendedores. Antes, havia uma percepção generalizada da interferência nociva das administrações públicas nos negócios privados. Costumava-se repetir o dito popular: "Muito ajuda quem não atrapalha", a respeito dos governos em geral, nas esferas federal, estadual e municipal. Pouco a pouco, muitos empresários passaram a entender que seus negócios podiam se beneficiar de políticas públicas, como educação, saúde, segurança, crédito, inovação, mercado, qualificação e formalização. O caminho percorrido até aqui é notável – e há muito o que fazer pela frente.

Douglas Ferro
Youpay
Recife – PE

Marcelo da Paz
Padaria Caliel
Rio de Janeiro – RJ

Callel

Andrea Sutil
Sutil Turismo
Curitiba – PR

Capítulo 3

Desenvolvimento territorial

Tiago Soares e Rubens Soares
RT Tintas
Jandira – SP

Em sua dimensão continental, o Brasil congrega um vasto mosaico de municípios, de grande diversidade econômica, social e cultural. Neles, reside um grande potencial de geração de trabalho, emprego e renda, capaz de fazer o país dar o salto necessário para a melhoria das condições de vida da população. Não há cidade de qualquer região onde não se possa encontrar um pequeno negócio em funcionamento.

Com base nesse entendimento, o Sebrae coloca seu foco na atuação local. Dos 5.570 municípios brasileiros, há cerca de 3.800 abaixo de 20 mil habitantes, nos quais as prefeituras exercem papel de grande relevância ao contribuir para fazer a economia girar, particularmente por meio das compras governamentais.

A administração municipal atua, portanto, como um grande cliente para os pequenos negócios, mediante aquisições que vão de itens da merenda escolar aos suprimentos para escritório. Além disso, as prefeituras podem beneficiar as micro e pequenas empresas e os microempreendedores individuais ao trabalhar pela melhoria do ambiente de negócios.

Um passo importante abarca medidas para desburocratizar, simplificar e facilitar as atividades, a começar pela própria abertura de uma empresa. Historicamente, as exigências para o empreendedor abrir o seu negócio e conseguir os alvarás eram tantas, que muitos desistiam no caminho. O quadro melhorou bastante, mas ainda há muito por fazer no sentido de se diminuir a papelada e encurtar o tempo para colocar uma firma em funcionamento.

A prefeitura pode também introduzir mudanças na cobrança de taxas, na legislação do zoneamento urbano ou na melhoria dos seus sistemas internos informatizados. Além disso, o estímulo à organização de cooperativas auxilia a compra de merenda pela agricultura familiar. Outro exemplo é o da atuação dos Centros de Referência de Assistência Social (Cras), que viabilizam a inclusão de pessoas na produção. Originadas de programas sociais, elas podem se registrar como MEI e ter seu próprio negócio.

Nos aspectos referentes ao ambiente de negócios, a ênfase do Sebrae no desenvolvimento territorial se dá em quatro eixos.

O primeiro deles é o de Mobilização e Liderança, que apoia, motiva e integra as lideranças locais. Utilizam-se metodologias desenvolvidas pelo Sebrae, denominadas LIDER, Lideração e Polo de Liderança. O LIDER reúne 45 pessoas: 15 do setor empresarial, 15 do terceiro setor e 15 do poder público. Em até um ano e meio, no máximo, esse grupo formula uma agenda regional de desenvolvimento.

Em seguida, vem o eixo de Soluções para o Desenvolvimento, com o programa Cidade Empreendedora. Busca-se a melhoria da gestão pública, mediante engajamento, qualificação e capacitação dos administradores municipais, para que estabeleçam a agenda econômica local. Esse eixo engloba a Sala do Empreendedor, um espaço físico da prefeitura para prestar orientações aos pequenos negócios, as ações de desburocratização, o incentivo às compras governamentais, a inclusão produtiva e o incentivo ao empreendedorismo na escola. Há também dedicação ao marketing territorial, com encorajamento às vocações locais e ao turismo, bem como ao cooperativismo, em particular para ampliar o acesso ao crédito.

Aliança com as prefeituras

O terceiro eixo procura apresentar e firmar o Sebrae como parceiro das lideranças locais, com o estabelecimento de uma rede de atuação. Finalmente, o quarto eixo gira em torno do Prêmio Prefeito Empreendedor, que identifica e reconhece boas práticas adotadas pelos municípios, que tiveram resultados comprovados no favorecimento aos pequenos negócios.

Para esse escopo de atividades no plano municipal, o Sebrae conta com aliados estratégicos, como prefeituras, órgãos governamentais e a Redesim, sigla de Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios, e as Juntas Comerciais. Movimento semelhante ocorre com a Confederação Nacional de Municípios, a Frente Nacional de Prefeitos e associações estaduais de municípios.

Vale citar alguns exemplos práticos que fazem a diferença. No caso da implantação de uma Sala do Empreendedor, cabe à prefeitura ceder o local e disponibilizar funcionários. O Sebrae entra com o treinamento dos atendentes e com a infraestrutura informatizada. Para a adoção da educação empreendedora nas escolas, a instituição qualifica os professores e fornece o material de ensino para os alunos.

No caso das compras públicas, o consultor do Sebrae ajuda a fazer o plano de aquisições da prefeitura e colabora na formatação do pregão eletrônico, hoje mais disseminado. Auxilia também no preparo dos fornecedores potenciais, uma vez que muitos não conseguem vender para a prefeitura por não dispor de certidões. O Sebrae colabora ainda na criação de cooperativas, como na agricultura familiar, ou de costureiras, que se unem em cooperativa e vendem uniforme escolar para a prefeitura.

Em períodos de dificuldades econômicas, a agenda do Sebrae muitas vezes é a única alternativa que as prefeituras têm. A ênfase no território é uma grande aposta no desenvolvimento de um país.

Cidade Empreendedora

O Cidade Empreendedora é um programa do Sebrae para transformação dos municípios por meio de um conjunto de ações estratégicas junto às prefeituras, interessadas em melhorar o ambiente de negócios, fomentar o empreendedorismo e dinamizar a economia local. Também estimula a inovação, influencia o desenvolvimento do território e impulsiona a geração de emprego e renda. O esforço tem como base a implantação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, no âmbito municipal, e outras políticas de desenvolvimento estruturantes.

O programa se organiza em 10 eixos de atuação: Gestão Municipal, Lideranças Locais, Desburocratização, Sala do Empreendedor, Compras Governamentais, Empreendedorismo na Escola, Inclusão Produtiva, Marketing Territorial e Setores Econômicos, Cooperativismo e Crédito e Inovação e Sustentabilidade.

Para cada eixo, há um conjunto de ferramentas e soluções, permitindo atender diferentes municípios dentro de suas realidades locais e vocações, que pode ser implementado também por meio de consórcios públicos agrupando municípios vizinhos para viabilizar economia de escala e redução de custos.

Nesse contexto, um dos eixos mais estratégicos é o de compras governamentais, no qual o Sebrae apoia e dá suporte à administração pública para que promova a inclusão dos pequenos negócios e agricultores familiares nas oportunidades geradas pelas compras públicas, conforme estabelecido na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. O esforço é para que as prefeituras adotem o tratamento diferenciado, favorecido e simplificado para os pequenos negócios.

O Sebrae também ajuda no mapeamento dos fornecedores locais ou regionais e respectivos produtos ou serviços oferecidos, com atualização e digitalização do cadastro. Há incentivo ao uso do pregão eletrônico, que confere mais transparência às compras e igualdade de condições entre os participantes, bem como a inserção dos produtos da agricultura familiar na merenda escolar, entre outras iniciativas.

Assim, o poder de compras passa a ser usado como política de desenvolvimento municipal e regional.

Jose Luis Fernandez
Essencia de España
Curitiba – PR

Números

- **1.410 adesões ao Cidade Empreendedora realizadas entre janeiro e maio de 2022**
- **54 soluções para a melhoria do ambiente de negócios desde 2020**
- **R$ 37 bilhões de compras governamentais para micro e pequenas empresas em 2021, representando 28% do total, segundo dados do Portal de Compras do governo federal**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/parceirodomunicipio

Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor

Pessoas vivem e produzem nos municípios; é ali que acontece o desenvolvimento e o atendimento às demandas de toda a população. O Sebrae é o grande parceiro dos municípios na promoção do crescimento socioeconômico e, por esse motivo, busca desenvolver produtos e ações que possam orientar e apoiar a gestão municipal e valorizar os esforços em prol dos pequenos negócios.

Com base nessa visão, foi criado em 2001 o Prêmio Prefeito Sebrae Empreendedor (PSPE), com o objetivo de reconhecer, divulgar e valorizar as práticas municipais que, com resultados comprovados, buscam promover e estimular o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios.

O PSPE mostrou ser uma iniciativa de sucesso, cujos números comprovam o interesse dos prefeitos brasileiros em participar do certame. Também pode ser considerado como um forte ativo eleitoral: em média, 70% dos prefeitos vencedores do prêmio que se candidatam a um segundo mandato são reeleitos.

A XI Edição do PSPE, apesar de ter sido iniciada no primeiro ano de mandato dos novos prefeitos e durante a pandemia da Covid-19, alcançou recordes significativos.

Além do PSPE, o Sebrae também disponibiliza o "Guia do Candidato Empreendedor", o "Guia do Novo Prefeito Empreendedor" e o "100 Primeiros Dias de Governo". São publicações com uma visão pragmática, divulgadas com o objetivo de orientar a gestão municipal quanto à execução de ações para o aprimoramento do ambiente de negócios.

Números

- **Ao longo dos 20 anos de existência e 11 edições realizadas, o PSPE conseguiu captar 11.629 projetos inscritos e 9.791 projetos habilitados**

- **A XI edição teve participação de todas as 27 Unidades da Federação, 1.640 projetos inscritos e 1.606 projetos habilitados**

Eduardo Rodrigo do Nascimento
SP Leste Administração de Condomínios
São Paulo – SP

Polo de Liderança

O Polo de Liderança Sebrae tem por objetivo capacitar e conectar as lideranças envolvidas no desenvolvimento do ambiente de negócios, a fim de que sejam capazes de contribuir para a condução das transformações necessárias ao Brasil. Tem como público-alvo pessoas que ocupam posições de comando em entidades empresariais, na administração pública e na sociedade civil.

A formação do grupo de lideranças pode observar diferentes recortes, como territoriais, setores econômicos, ecossistemas de inovação ou segmentos específicos como mulheres e jovens. O intento é viabilizar a formação de uma rede de articulação e mobilização em favor das causas das micro e pequenas empresas.

Do ponto de vista conceitual, o Polo de Liderança sustenta que o desenvolvimento de líderes deve enfatizar quatro focos complementares:

- Crescer: transformar a si mesmo. Foco: atitudes e comportamentos do líder
- Conectar: transformar a relação com outro. Foco: melhoria de resultados com as equipes e pares
- Influenciar: transformar a empresa ou instituição. Foco: promoção de mudanças estratégicas para a melhoria da organização
- Inspirar: transformar o ambiente e a sociedade. Foco: engajamento em liderar ações para melhoria do ambiente dos pequenos negócios.

Com uma abordagem moderna e dinâmica, as ações de formação utilizam metodologias ativas de aprendizagem com atividades práticas e conectadas com a realidade, num ambiente que favorece o networking. São conduzidas em três fases inter-relacionadas: preparar, engajar e aplicar. Nessa fase do programa, o Polo de Liderança dispõe de onze soluções educacionais.

O estudo "Lideranças Brasileiras: Perfis que Impactam o Ambiente dos Pequenos Negócios" fez o mapeamento de 13 categorias: Líder do Ambiente Digital; Líder de Comunidade; Líder de Diversidade e Inclusão; Líder de Economia Sustentável; Líder de Ecossistema de Inovação; Líder Empresarial; Líder Investidor; Líder de Planejamento Público; Líder Político; Líder Produtor de Conhecimento; Líder de Representação Empresarial; Líder Rural e Líder do Terceiro Setor.

Números

- **Mais de 11 mil participantes no evento online "Líderes em Movimento", em outubro de 2020, durante três dias com mais de 24 horas de conteúdos com palestrantes nacionais e internacionais**
- **Adesão de 10 estados para atuar com a temática em 2022**

Zilma Bauer
Ervas Naturais
Vila Velha – ES

Liderança para o Desenvolvimento Regional – LIDER

O programa Liderança para o Desenvolvimento Regional – LIDER é um movimento do Sebrae para a promoção do desenvolvimento econômico, bem-estar social e felicidade nos territórios brasileiros. Concentra-se em mobilizar, integrar e preparar lideranças locais do setor público, da iniciativa privada e do terceiro setor para a criação, formulação e implantação de estratégias para a promoção do desenvolvimento econômico regional sustentável com ênfase nos pequenos negócios.

As atividades se voltam para a construção e a implementação de uma Agenda de Desenvolvimento Local, pelas lideranças participantes, com a ajuda de consultores do Sebrae. Essa agenda consiste em um conjunto de ações prioritárias pactuadas coletivamente, com o objetivo de favorecer a melhoria do ambiente de negócios, o crescimento das pequenas empresas e de sua importância na geração de emprego e renda.

A participação ocorre por meio de convite realizado pelo Sebrae, após mapeamento das principais lideranças do território. O projeto dura 19 meses, entre preparação interna e implantação, por meio de encontros coletivos e fóruns de monitoramento.

Dessa maneira, o LIDER age como dinamizador de um movimento que conecta pessoas e instituições significativas e legítimas de um determinado território. O programa fomenta a formação de protagonistas de uma transformação sustentável, da gestão pública inovadora e da inclusão social por meio do empreendedorismo.

Números

- **74 projetos implementados, de 2014 a 2022**
- **Presente em mais de 824 municípios em 23 Unidades da Federação, em abril de 2022**
- **Mais de 3.000 lideranças locais envolvidas**
- **R$ 990 bilhões de Produto Interno Bruto (PIB), dos municípios participantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019)**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/lider

Eduardo Lustosa
Uniclass Fitness
Brasília – DF

Míria Firmino de Oliveira,
Juliana Gomes Moreira
e Celso Manuel de Souza
Quilombo das Bruxas
Rio de Janeiro – RJ

José Nunes, Kassio Romulo e Artur Assunção
Ops Game Studio
São Luís – MA

Capítulo 4

Educação empreendedora

No dia 1º de fevereiro de 1994, um grupo de 90 estudantes de Belo Horizonte começou a viver uma experiência educacional pioneira no Brasil. Era a inauguração da Escola Técnica de Formação Gerencial (ETFG-BH), que nascia com o propósito de formar novas gerações de profissionais com perfil empreendedor e capacitação em gestão, de modo a estimular o crescimento da indústria e do comércio no estado.

No final de 2021, já com o nome simplificado e horizontes expandidos, a Escola do Sebrae acumulava resultados consistentes em sua longa jornada: mais de 12 mil alunos haviam concluído ali seus estudos. Ao longo do tempo, à unidade de Belo Horizonte somaram-se outras em mais sete municípios: Contagem, Nova Lima, Teófilo Otoni, Itabira, Pedro Leopoldo, Cataguases e Arcos, compondo o Sistema de Formação Gerencial (SFG) do Sebrae Minas Gerais.

Disseminação no país

A implantação da escola gerencial em Belo Horizonte é reconhecida como a primeira ação de envergadura do Sebrae para o cultivo de uma cultura empreendedora no Brasil. Diversas iniciativas foram se incorporando nos estados e no plano nacional.[1] A jornada percorrida até a atualidade ganhou impulso na virada do milênio. Foi quando o Sistema Sebrae adotou como ação estratégica a "disseminação da cultura do empreendedorismo e da cooperação em todos os níveis da educação formal e nos diversos meios de comunicação".[2]

Em 2001, o Sebrae São Paulo passou a oferecer atendimento a estudantes do ensino fundamental, com o curso Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP). Pouco depois, em 2003, veio o Programa Cultura Empreendedora naquele estado. No mesmo ano, o Sebrae Ceará colocou em andamento o curso Despertar, fundamentado em metodologia da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Em Minas Gerais, surgiu, em 2010, o projeto social Núcleo de Empreendedorismo Juvenil (NEJ).

A temática entrou para a esfera da administração pública federal em 2011, com o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, do Ministério da Educação (MEC). Nele, pouco tempo depois, participou o Sebrae Nacional, em especial no tocante ao objetivo de fomentar a cultura empreendedora entre os jovens. Articulavam-se quatro disciplinas para aplicação presencial: Atitudes e Tipos de Empreendedorismo, Mundo do Trabalho, Planejando Meu Sucesso Profissional e Plano de Vida e Carreira.

Em 2013, um grande avanço ocorreu com a criação, pelo Sebrae Nacional, do Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE). Em oito anos, até 2021, coletavam-se números superlativos em todo o país. Foram mais de nove milhões de estudantes atendidos e 490 mil professores capacitados, com iniciativas de sensibilização, implantação e consolidação da temática. Isso se deu em cerca de 10 mil instituições de ensino distribuídas em 5.088 municípios[3], nos 26 estados e no Distrito Federal. *(Confira os gráficos da evolução neste capítulo)*

Essas iniciativas orientaram-se para vivenciar a educação empreendedora nos diferentes níveis de ensino da educação formal, com ações para ampliar, promover e disseminá-la por meio da inclusão de soluções e projetos associados ao tema nos currículos. As atividades prosseguem nos dias de hoje e abarcam a formação de estudantes e professores por meio de capacitações, eventos e conteúdos – de maneira presencial e a distância.

No ano de 2021, em alinhamento com a diretriz do Sebrae que o Brasil Precisa, o PNEE aprofundou sua atuação. "A partir de então, a estratégia passa a ser a de ampliar a oferta e a qualidade das iniciativas sobre essa temática aos mais de 44 milhões de estudantes do país e junto à rede de docentes, sendo esse o público-alvo do programa, nos níveis fundamental, médio, profissional e superior", conforme o documento "Plano Anual 2022"[4].

No mesmo texto, a explicação: "Isso porque o Sebrae tem contribuído cada vez mais com os estados e municípios no apoio à reelaboração de seus currículos alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), no que diz respeito às competências socioemocionais com ênfase ao empreendedorismo". Considera-se aí a BNCC como "um marco legal que oportuniza o desenvolvimento do empreendedorismo na educação".

Sociedade e ecossistema

O "Plano Anual 2022" traz dois objetivos estratégicos. O primeiro se refere à perspectiva da sociedade e do ecossistema. Consiste em promover ocupação e renda por meio do empreendedorismo, além de aumentar a participação dos pequenos negócios na Nova Economia. O segundo se coloca na perspectiva do cliente e cuida de desenvolver o empreendedor do futuro. Em sintonia, a educação empreendedora é, na visão do Sebrae, "um dos mecanismos de transformação mais importantes da cultura de um país e, consequentemente, do mundo do conhecimento e do trabalho".

Para melhor compreensão do novo enfoque, faz-se necessário situar melhor o que é a BNCC. Trata-se do principal referencial curricular do país, definindo o conjunto de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. A BNCC foi homologada em 2017 e 2018, pelo MEC, e produzida com envolvimento de todo o setor pedagógico no país e engajamento suprapartidário.

A BNCC não pode ser definida como um currículo, mas serve de baliza para a formulação dos currículos dos estados e municípios, indicando as competências e habilidades que se espera que todos os estudantes desenvolvam

ao longo da escolaridade. Essas aprendizagens essenciais convergem para assegurar o desenvolvimento de dez competências gerais que perpassam de forma transdisciplinar toda a formação dos estudantes – ampliando em muito o foco no desempenho nas áreas do conhecimento da estrutura curricular tradicional, reconhecidamente fragmentada.

As competências na BNCC aparecem definidas "como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho". O pressuposto é que a "educação deve afirmar valores e estimular ações que contribuam para a transformação da sociedade, tornando-a mais humana, socialmente justa e, também, voltada para a preservação da natureza".

O empreendedorismo é um importante elemento incorporado diversas vezes no documento. Na principal delas, pode-se ler:

> *"A escola que acolhe as juventudes precisa se estruturar de maneira a [...] proporcionar uma cultura favorável ao desenvolvimento de atitudes, capacidades e valores que promovam o empreendedorismo (criatividade, inovação, organização, planejamento, responsabilidade, liderança, colaboração, visão de futuro, assunção de riscos, resiliência, curiosidade científica, entre outros), entendido como competência essencial ao desenvolvimento pessoal, à cidadania ativa, à inclusão social e à empregabilidade."*

O conjunto sólido e detalhado de diretrizes da BNCC começou a ser implantado e ainda leva tempo para se espraiar pelo chão da escola. No tocante ao empreendedorismo, o Sebrae firmou-se como um parceiro resoluto do MEC. Como cabe aos docentes a função preponderante na implementação da BNCC, as duas instituições estabeleceram acordo de cooperação técnica em 15 de abril de 2021, para realizar a Jornada de Formação em Empreendedorismo na Educação Formal. Compõem o público-alvo desta iniciativa os docentes do ensino médio, dos anos finais do ensino fundamental, da educação profissional e tecnológica e da Educação de Jovens e Adultos (EJA).

De grande alcance, a estimativa inicial era para alcançar 540 mil professores pela formação continuada num período de 36 meses. Na plataforma disponibilizada na internet pelo Sebrae, há conexões para cursos de atualização, de aperfeiçoamento e de especialização.

Renata Pacheco
Renata Pacheco Hair Clinic
Belo Horizonte – MG

Juliana Treis e Mariza Treis
Chá & Arte
Curitiba – PR

O escopo da jornada gira em torno de incentivar a incorporação da cultura empreendedora na escola por meio de ações coordenadas em quatro grandes frentes: Empreendedorismo Inovador no Ensino Profissional e Técnico; Formação e Valorização de Profissionais da Educação e de Estudantes; Fomento a Ações de PD&I com Foco no Desenvolvimento Territorial e realização do Prêmio Nacional de Educação Empreendedora.

A preocupação com as competências levou o Sebrae a incorporar, como uma de suas fontes inspiradoras, o EntreComp – sigla de "The Entrepreneurship Competence Framework", ou seja, um quadro referencial de competências para o empreendedorismo, elaborado pela União Europeia (UE) em 2016.

A ferramenta contempla três áreas: Ideias e Oportunidades, Recursos e Ação. Para cada uma delas, estabeleceram-se cinco competências, num total de 15, portanto. Num primeiro bloco, estão identificação de oportunidades, criatividade, visão de futuro, valorização das ideias e pensamento ético e sustentável. Em seguida, destacam-se motivação, perseverança e resiliência, bem como a capacidade de mobilizar recursos e pessoas. Finalmente, incluem-se entre as competências tomar iniciativa, planejar, administrar, lidar com a incerteza, trabalhar em equipe e aprender com a experiência. *(Saiba mais em infográfico neste capítulo)*

No estado da arte em 2021, vale enfatizar que o PNEE tem por objetivo tornar a educação empreendedora acessível a todos os estudantes e profissionais de ensino, com prioridade para a educação básica da rede pública. Isso deve se dar "por meio do desenvolvimento de competências empreendedoras, a partir das competências socioemocionais".

Num mundo em evolução acelerada, "destaca-se aquele que desenvolve competências, habilidades, atitudes e valores", justifica o "Documento de Referência" do programa[5]. "É nesse cenário que a pessoa revela a sua importância devido à capacidade empreendedora de exercer cidadania ativa, planejar seu próprio projeto de vida, trabalhar em equipe com criatividade e flexibilidade, adaptar-se, manter-se motivado e estimular, lidar com situações novas, complexas e desafiadoras e promover transformações."

Competências empreendedoras

Nos anos recentes, reforçou-se o entendimento segundo o qual o foco não está em ministrar uma disciplina com o nome de empreendedorismo. Ou mesmo de matérias associadas à temática e simplesmente perfiladas, lado a lado, com as aulas tradicionais de português, matemática, história, geografia, ciências ou inglês. Não basta ao aluno estudar esses conteúdos. Ele deve desenvolver competências empreendedoras na sua perspectiva ampliada, conforme referenciado pelo EntreComp.

Além disso, o intuito não está na capacitação específica para a criação de novas empresas – que é um objetivo importante, mas tratado em outras unidades do Sebrae. "Ainda há um equivocado conceito de que, quando falamos de educação empreendedora, estamos estimulando somente a abertura de negócios e empresas no Brasil", sustenta o documento "Empreendedorismo no Currículo Escolar do Ensino Médio".

A expectativa é formar um indivíduo para desenvolver a competência do empreendedorismo independentemente da ação que ele venha a ter mais à frente. Isso se dá por intermédio da identificação do seu projeto de vida, dele fazer uma reflexão sobre o que pensa para o seu futuro, quer seja uma profissão como professor, médico, dentista e advogado, ou então, se ele quiser, abrir um negócio.

A noção de que a educação empreendedora tem como intuito principal formar futuros empresários aparece com alguma frequência, mas deu lugar a uma visão mais abrangente e sintonizada com as exigências da sociedade atual. O que se busca é estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras, resultando num comportamento e numa consciência diferenciada, voltada para a implementação de projetos de vida, tornando adolescentes e jovens aptos e desejosos de transformar as suas próprias realidades, das suas comunidades e do seu país.

O empreendedorismo está contido na nova BNCC de maneira transversal em todas as orientações curriculares. Uma vez que a BNCC não tem força de lei, por se tratar de um documento do Conselho Nacional de Educação, houve um esforço no Congresso Nacional, com apoio do Sebrae, para avançar a normatização. O Senado Federal aprovou, em setembro de 2021, o Projeto de Lei 2.944, que estabelece a inclusão dos temas do empreendedorismo e da inovação nos currículos da educação básica e superior – texto então remetido à Câmara dos Deputados para análise.

Nesse contexto, é cada vez mais relevante o papel atribuído às competências socioemocionais, que ganharam centralidade e se tornaram um aspecto fundamental na reflexão sobre os currículos escolares e sua intencionalidade. Mas do que se trata, afinal? Reconhecido pela atuação na área educacional e parceiro do Sebrae, o Instituto Ayrton Senna elaborou uma conceituação resumida como se lê a seguir:

> *"Competências socioemocionais são capacidades individuais que se manifestam nos modos de pensar, sentir e nos comportamentos ou atitudes para se relacionar consigo mesmo e com os outros, estabelecer objetivos, tomar decisões e enfrentar situações adversas ou novas. Elas podem ser observadas em nosso padrão costumeiro de ação e reação frente a estímulos de ordem pessoal e social."*

Esquematicamente, a Fundação Ayrton Senna fez uma classificação em cinco macrocompetências, desdobradas em 17 competências socioemocionais. São elas: autogestão (determinação, organização, foco, persistência e responsabilidade), engajamento com os outros (iniciativa social, assertividade e entusiasmo), amabilidade (empatia, respeito e confiança), resiliência emocional (autoconfiança e tolerância ao estresse e à frustração) e abertura ao novo (capacidade para aprender, imaginação criativa e interesse artístico).

Nessa visão, os conteúdos convencionais não garantem sucesso a ninguém. Pode-se citar o exemplo de um jovem que passa em primeiro lugar no vestibular, mas, a seguir, não consegue colocar de pé um projeto de vida. É importante se dedicar a adquirir conhecimentos complexos, mas o mundo atual exige muito mais que isso. Essas novas capacidades constituem uma espécie de currículo oculto – o domínio de qualidades que não estão descritas nas habilidades específicas das áreas do conhecimento, mas proporcionam àqueles que as desenvolvem uma maior segurança com o que fazem, levando-os a realizar tarefas com excelência e consistência.

Projeto de vida

É possível constatar isso quando se vê alguém que, apesar de enfrentar adversidades no ambiente profissional ou desempenhar funções que podem parecer penosas ou desgastantes, reconhece esse momento como necessário ou oportuno para algo maior, pois possui as competências socioemocionais que o permitem enxergar naquela tarefa a realização de uma das etapas do seu projeto de vida.

Embora não seja recente, a ideia de projeto de vida é chave agora na BNCC. Já em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional determinava que os currículos do ensino médio "deverão considerar a formação integral do aluno, de maneira a adotar um trabalho voltado para a construção de seu projeto de vida".

Entretanto, esse objetivo pedagógico foi ficando pela estrada, sempre postergado, num país de baixos resultados na tarefa elementar de ensinar a ler, escrever e realizar cálculos, além de acossado pela evasão escolar e até pela exploração do trabalho infantil.

"O projeto de vida é a tradução da educação integral exigida na BNCC", considera o documento "Empreendedorismo no Currículo Escolar do Ensino Médio", do Sebrae. "É por esse meio que o estudante será capacitado para entender a si próprio, o mundo à sua volta e para transformar seus sonhos, desejos e interesses em ações concretas." [6]

Essa rota vai além de desejos pontuais ou momentâneos e "tem a ver com a organização de valores, referências, histórico e interesses de um indivíduo com vistas à criação de um projeto de vida com mais oportunidades e prosperidade".

Do ponto de vista prático, a construção do projeto de vida passa por atividades que levem o aluno à reflexão e ao autoconhecimento, de modo a olhar para seu futuro com senso crítico e planejar cenários prováveis, de acordo com suas potencialidades e interesses. Implica também em buscar exemplos e fontes de inspiração, agir de maneira colaborativa na resolução de problemas e conviver com a diversidade em crenças, valores e opiniões.

Desafio gigante, o avanço da BNCC no ensino médio pressupõe a adequação da carga horária das áreas de conhecimentos gerais para dar espaço aos itinerários formativos, nome dado ao conjunto de unidades curriculares ofertadas nas escolas, permitindo aos estudantes aprofundar os conhecimentos em uma ou mais áreas do seu interesse. É o que possibilitará ao aluno aprofundar suas aprendizagens, mediante a vivência de experiências pedagógicas que articulem teoria e prática.

Quando se olha a BNCC pelo retrovisor, emerge como sua fonte mais remota a Constituição de 1988, em seu artigo 205: "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho".

Já olhando para frente, vislumbra-se uma das metas para 2030 dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas, no sentido de aumentar o número de jovens e adultos que dominam as competências necessárias para o trabalho decente e o empreendedorismo.

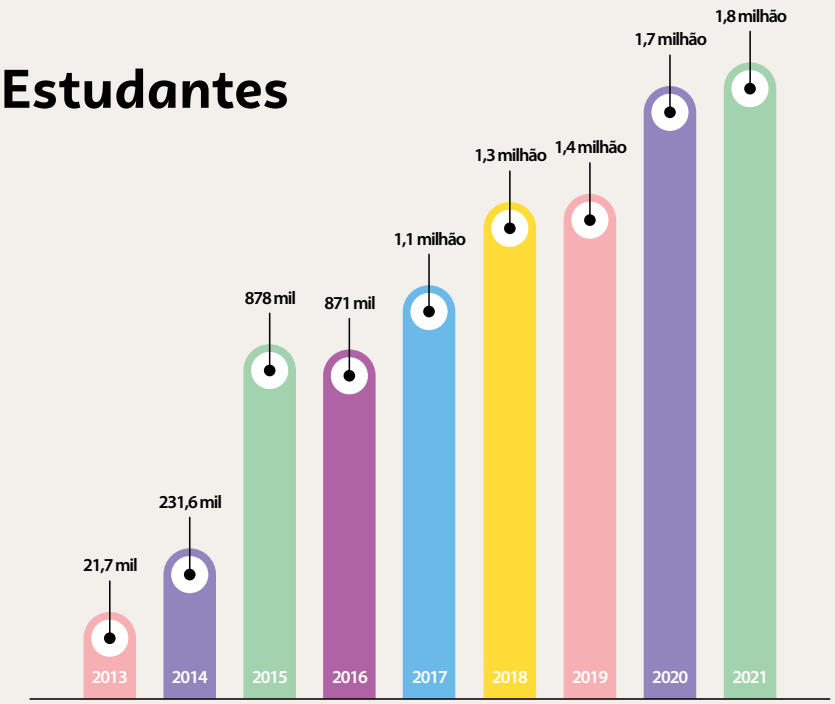
O texto da BNCC manifesta a crença de que esse conjunto de ações "não significa a profissionalização precoce ou precária dos jovens ou o atendimento das necessidades imediatas do mercado de trabalho. Ao contrário, supõe o desenvolvimento de competências que possibilitem aos estudantes inserir-se de forma ativa, crítica, criativa e responsável em um mundo do trabalho cada vez mais complexo e imprevisível criando possibilidades para viabilizar seu projeto de vida e continuar aprendendo, de modo a ser capazes de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores".

1. "O Ensino do Empreendedorismo no Brasil", de Higor Santana, Gustavo Cezário e Thelmy Rezende.
2. "Empreendedorismo na Escola Pública: Despertando Competências, Promovendo a Esperança", de Antônio Carlos Teixeira Liberato
3. "Educação Empreendedora Sebrae – Diretrizes Operacionais do Programa – 2021", em PDF.
4. "Plano Anual 2022 – Documento de Referência Programa Nacional Educação Empreendedora", em PDF.
5. "PEA 2021 – Documento de Referência Programa Nacional de Educação Empreendedora", em PDF.
6. "Empreendedorismo no Currículo Escolar do Ensino Médio", em PDF

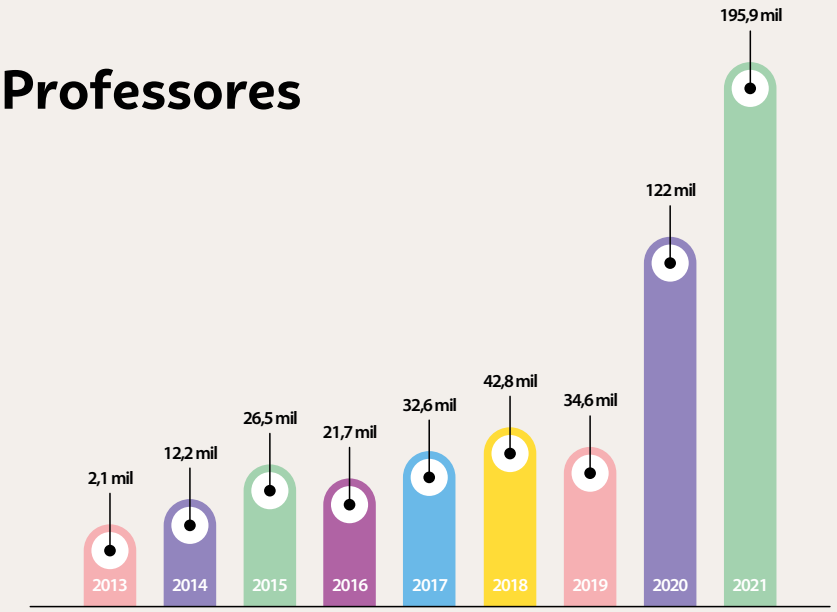
Dierika Sobral
Pangéia Moda Personaliza
São Paulo – SP

Programa Nacional de Educação Empreendedora (2013-2021)

Estudantes



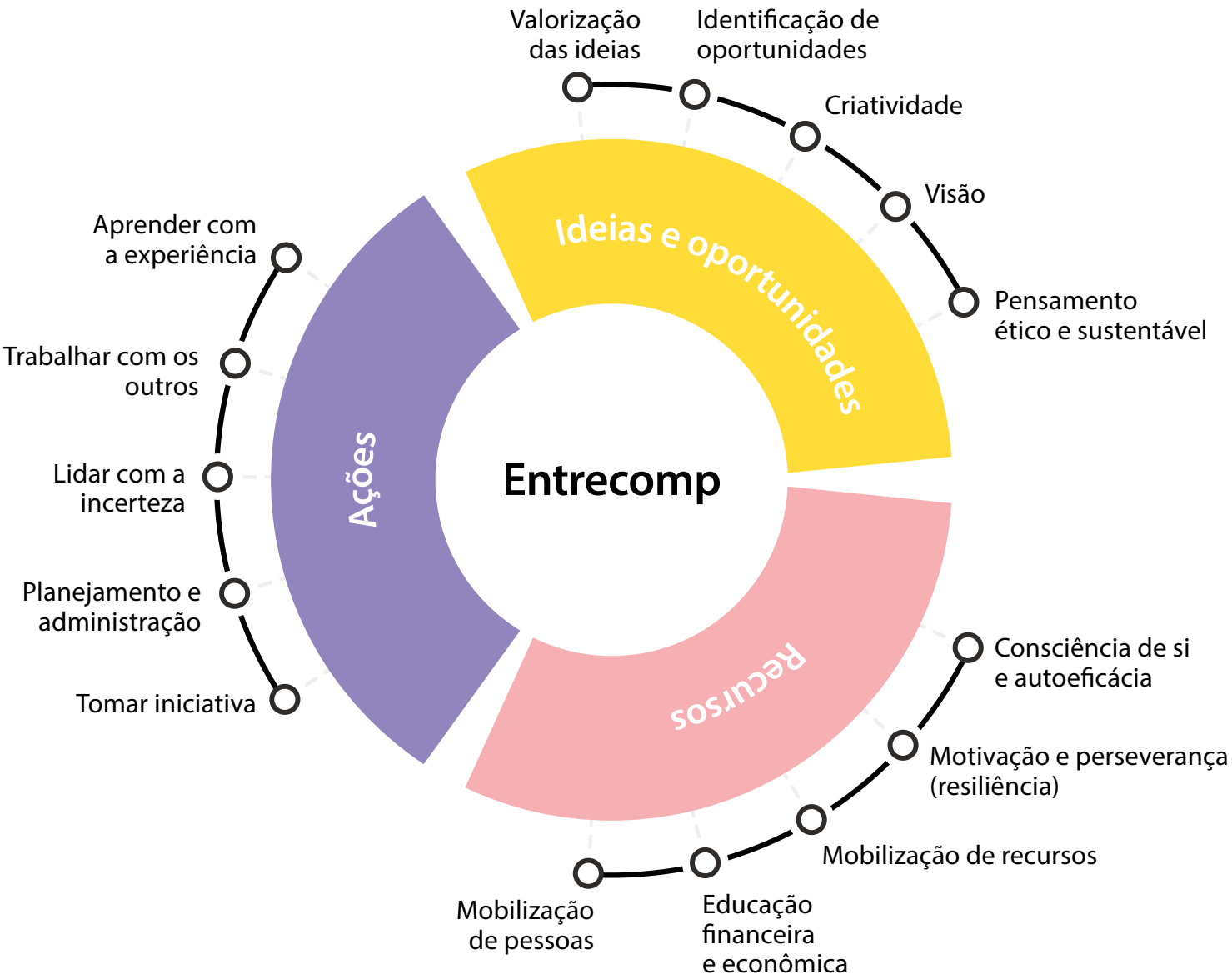
Professores



Bruna Muniz e Nelson Pinto
Sésamo Gelateria
Campo Grande - MS

Competências empreendedoras

As três áreas e as 15 competências do modelo EntreComp, da União Europeia, que serviram de insumo para o Sebrae



Fonte: "Entrecomp – Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo", União Europeia

Um dos insumos utilizados pelo Sebrae para o desenvolvimento de suas ações de educação empreendedora vem da União Europeia. É o EntreComp – sigla de "The Entrepreneurship Competence Framework"[7]. A abordagem traz três domínios: Ideias e Oportunidades, Recursos e Ação, conforme exibido na página ao lado. Para cada um deles, há um conjunto de cinco competências, num total de 15, segundo descrito na "Nota Técnica 02 – O Modelo EntreComp", do Sebrae[8].

As 15 competências empreendedoras podem ser desenvolvidas no meio educacional desde cedo, da educação básica à superior, de maneira progressiva, por níveis de proficiência que variam entre básico, intermediário, avançado e especialista. Para esse modelo inovador, há um esforço de adequação à realidade do Brasil.

Além das balizas já mencionadas nesse capítulo – Base Nacional Comum Curricular (BNCC), EntreComp e o modelo do Instituto Ayrton Senna (IAS) –, há pelo menos outras sete fontes de inspiração para o Sebrae. Uma das mais antigas, de 1999, é o trabalho "Os Cinco Pilares da Educação", da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). São eles: aprender a conhecer, a fazer, a conviver, a ser e a transformar-se e a transformar a sociedade.[9]

Essa pluralidade reflete a maturidade da discussão nos meios pedagógicos e acadêmicos. Com a inserção da dimensão socioemocional na BNCC, entre as competências a serem trabalhadas nos espaços de aprendizagem, "percebe-se que há cada vez mais a necessidade de fundamentação teórica que instrumentalize professores e gestores escolares na tradução de conceitos em práticas diárias junto aos estudantes e corpo docente", explica outro documento do Sebrae[10]. A instituição contribui para o debate e para a produção de conhecimento sobre empreendedorismo.

7· EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework, de Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis, Yves Punie e Godelieve Van den Brande (Joint Research Centre, União Europeia), 2016 – Link: http://europa.eu/!tx78fG

8· "Nota Técnica 02 – O Modelo Entrecomp", Sebrae, 2021

9· "Educação um Tesouro a Descobrir – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI", Jacques Delors, Unesco

10· "Nota Técnica 02 – Competências Socioemocionais – Referenciais Mundiais e Nacionais para Educação Empreendedora Sebrae", Sebrae, 2021

Rafaela Viana
Mulheres de Obra
Aracaju – SE

Vivian Maracajá
Estude+ Espaço Pedagógico
Salvador – BA

Empreendedorismo *para a vida*

A Escola Técnica de Formação Gerencial de Belo Horizonte (ETFG-BH), hoje Escola do Sebrae, consolidou-se ao longo dos mais de 25 anos de existência. Na origem, estava uma parceria com o Ministério de Educação e Artes da Áustria, que facilitou a importação de um modelo de formação gerencial, adaptado então à realidade brasileira. A experiência de combinar o conteúdo do ensino médio com o curso técnico em administração logo ganhou o mercado e se tornou exemplar.

Atualmente, às atividades contidas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), agregam-se três projetos pedagógicos com metodologia própria, cada um realizado em cada ano do ensino médio. Em jornada de tempo integral, os alunos alternam as disciplinas convencionais, como língua portuguesa e matemática, com as técnicas, como educação financeira e gestão de marketing, além dos afazeres dos projetos estruturantes.

O primeiro desses projetos se chama Tutoria. Envolve o diálogo e a vivência com empresários para entender o dia a dia de um negócio, as dificuldades, as oportunidades e a gestão, entre outros aspectos.

No segundo ano, vem a Empresa Simulada, que permite criar e gerenciar um negócio em um ambiente virtual, nos mesmos moldes de uma empresa real. Os estudantes compram, contratam, negociam, pagam impostos, são auditados e executam todas as rotinas administrativas, tudo de forma online. O projeto segue a metodologia do Europen-Pen International, uma prestigiada associação alemã.

Por fim, entra o Ativa Empreender, no qual os alunos são desafiados a conceber e implantar uma ideia de negócio real e palpável, com a orientação dos professores.

A vivência na prática e o protagonismo do estudante constituem os eixos centrais. Isso significa que as atividades são organizadas e mantidas com forte engajamento e mobilização dos alunos. Oferecem-se incentivo, estrutura, orientação qualificada e todo o suporte, mas quem executa são os próprios alunos. Vivenciar esse protagonismo e esse grau de responsabilidade, na idade deles, é muito transformador.

Como resultado, de maneira geral, saem jovens com atitudes empreendedoras e portadores de habilidades em gestão, solução de problemas, ideação e modelagem de negócios, entre outras. Além disso, o trabalho pedagógico faz prosperar características como autonomia, proatividade e responsabilidade socioambiental, atributos para que se tornem conscientes do seu papel na sociedade.

Acostumou-se a pensar em empreendedorismo de uma maneira muito ligada a ser empresário e abrir uma empresa. O objetivo da Escola do Sebrae é ir além dessa visão reduzida, o que fica expresso no lema: “Empreendedorismo para a vida”.

Raquel Molina
Futuriste Tecnologia
São Paulo – SP

Laura Bezerra
De Olho no Brigadeiro
São Paulo – SP

Capítulo 5

Acesso a crédito

Daniel Schaefer
Schaefer Pizza Pub
Florianópolis – sc

A atuação do Sebrae para viabilizar o financiamento das atividades dos pequenos negócios e facilitar o acesso a crédito está em seu DNA. Desde os antecedentes históricos, nos anos 1960, até a fundação da instituição, em 1972, um dos motivadores essenciais para criá-la consistiu na ajuda a empresas menores a conseguir o capital necessário para que pudessem se firmar no mercado e crescer.

Não é por acaso, portanto, que o Sebrae, ainda com C, de Cebrae, tenha sido gestado no âmbito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, o BNDE (hoje BNDES), o grande provedor de recursos oficiais em dinheiro naquela época, alinhado com as estratégias de crescimento do país. O suporte técnico do Sebrae para obtenção de empréstimos andava de mãos dadas com a missão de fornecer assistência gerencial para que as empresas melhorassem seu desempenho, aplicassem bem o financiamento e decolassem.

Os primeiros passos do Sebrae estiveram sustentados, mais diretamente na ponta do atendimento, pela rede de bancos estaduais de desenvolvimento, participantes da fundação da instituição por meio da entidade que os representava nacionalmente. Até mesmo visto sob uma ótica pragmática, o sucesso das empresas era fator importante para que elas pudessem honrar o pagamento dos empréstimos contraídos.

Ao longo das décadas, o Sebrae acumulou uma vasta experiência em lidar com as finanças dos pequenos negócios. A instituição dispõe de um conjunto articulado de iniciativas na área financeira que foi desenvolvido para fornecer assistência técnica de gestão e permitir o acesso a crédito pelos pequenos negócios.

Nesse contexto, entre os destaques, está o programa Brasil Empreendedor, realizado em parceria com o Banco do Brasil (BB), no qual o empresário era capacitado pelo Sebrae antes de solicitar o crédito. Inclui-se também o programa Senhor Orientador, que buscou transferir conhecimento em gestão financeira e a experiência de executivos aposentados do BB para orientação aos pequenos negócios.

Orientação e apoio

Essas iniciativas foram as precursoras do atual e amplo programa Crédito Orientado e Assistido, que reúne soluções digitais, conteúdos, orientação e consultoria para empreendedores em três fases: pré-crédito, pós-crédito e sinais de inadimplência. Os esforços são concentrados para que os interessados tenham toda a orientação, assistência e o apoio no acesso a financiamentos. Isso ocorre tanto na vertente do crédito quanto na dos investimentos em participação societária e no melhor uso de inovações financeiras, no fornecimento de garantias de crédito e nas parcerias com o sistema financeiro.

Na concepção de crédito assistido, presta-se atendimento aos clientes do Sebrae nas diferentes etapas: antes, durante e depois da contratação do empréstimo. Um dos benefícios é o aumento de conhecimentos e das capacidades gerenciais com o objetivo de reduzir os níveis de inadimplência. Nas outras vertentes, busca-se criar, desenvolver e ampliar mecanismos que contribuam para a expansão ainda maior do acesso a recursos – crédito e capital de risco – e demais serviços financeiros para os pequenos negócios. Isso se dá por meio do estímulo a inovações tecnológicas, como as fintechs, e às finanças de proximidade, a exemplo das Empresas Simples de Crédito (ESC), do cooperativismo e, no caso do capital de risco, o incentivo ao capital de longo prazo com investimentos via venture capital e private equity.

Há empenho também na promoção da educação e orientação financeira, por meio da formação e disseminação de conhecimento para o público direto, os parceiros e os colaboradores do Sebrae, com vistas a elevar o nível de consciência no uso e gestão de recursos em prol do crescimento e do desenvolvimento sustentável das empresas.

Entre os programas específicos, um dos destaques é o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), para complementar garantias que os bancos exigem dos tomadores de empréstimo, fator de restrição ao crédito. Outro caminho adotado é o estímulo ao cooperativismo financeiro, de grande alcance para a ampliação do crédito em nível regional. Na mesma direção, o Sebrae movimentou-se com afinco para apoiar as Sociedades de Garantia de Crédito (SGC) e aprovar as leis da Empresa Simples de Crédito (ESC) e da Sociedade de Garantia Solidária (SGS).

Além desses, no intuito de ampliar as possibilidades de financiamento para os pequenos negócios, o Sebrae também contribuiu para o desenvolvimento dos mercados de capitais com seus projetos de apoio ao investimento de capital paciente em pequenos negócios, a exemplo de seu projeto Capital Empreendedor de capacitação e aproximação de empresas com investidores-anjo e fundos de venture capital e private equity.

Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe)

Com o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), existente desde 1995, o Sebrae contribui para diminuir uma das maiores barreiras que os pequenos negócios enfrentam quando tentam obter empréstimo: a falta de garantias reais exigidas pelos bancos. De forma complementar, o Fampe pode garantir até 80% de um financiamento junto a uma instituição financeira conveniada, conforme porte empresarial e modalidade da linha de crédito.

O financiamento pode ser usado como capital de giro, expansão do negócio, investimento em marketing, formação de estoque, reforma, desenvolvimento tecnológico, inovação e exportação, na fase pré-embarque.

Sem o Fampe, muitos empreendedores não teriam acesso aos recursos necessários para financiar suas atividades produtivas, dificultando ou inviabilizando a continuidade de seus negócios.

A iniciativa do Sebrae se mostrou fundamental para o acesso às linhas de crédito durante a pandemia da Covid-19. Somente durante o período da pandemia, foram realizadas 130 mil operações de crédito com aval do Fampe, beneficiando 127 mil empresas e contribuindo para a manutenção de 734 mil empregos no país.

Números de julho de 1995 a dezembro de 2021

- **474,6 mil operações realizadas**
- **R$ 24,9 bilhões em crédito viabilizado**
- **R$ 18,2 bilhões em aval concedido**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/fampe

Empresa Simples de Crédito (ESC)

O Sebrae estimula e apoia a constituição e o crescimento da Empresa Simples de Crédito (ESC), um tipo de pessoa jurídica, criado pela Lei Complementar nº 167, de 2019.

A ESC está habilitada a realizar operações de empréstimo, de financiamento e de desconto de títulos aos Microempreendedores Individuais (MEI), às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP), exclusivamente com recursos próprios e atuação apenas na cidade onde fica a sede e nos municípios vizinhos.

Já os empreendedores que desejem montar uma ESC encontram no Sebrae orientações, capacitações e consultorias que contribuem para a estruturação da empresa da forma mais adequada. Desde a aprovação da lei até o momento, o Sebrae já realizou mais de 30 eventos de disseminação e orientação a respeito das ESC, totalizando mais de 1,3 mil empreendedores atendidos.

Números até 20 de abril de 2022

- **883 ESC constituídas**
- **R$ 485,1 milhões era o capital total de todas as empresas**
- **Unidades da Federação com mais ESC: São Paulo (269 empresas) e Paraná (79)**
- **R$ 25 milhões era o maior capital de uma unidade**
- **R$ 543 mil era a média de capital**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/esc

Marília Teles
Fofurices em Linha
São José dos Campos – SP

Capital Empreendedor

O programa Capital Empreendedor, do Sebrae, se destina a capacitar e conectar startups, em diferentes níveis de maturidade, aos diversos players do mercado, como investidores-anjo, aceleradoras, plataformas de crowdfunding, fundos de investimentos, entre outros.

A capacitação se dá por meio de cursos e mentorias com especialistas. Os interessados têm a oportunidade de entender melhor ou se aprofundar nos temas ligados ao funcionamento do mercado de investimentos nas startups, para que possam fazer captação de recursos para o próprio negócio.

Iniciado em 2018, o programa permite aos participantes ampliar seu networking e identificar o modelo de investimento mais apropriado para o momento de sua startup. São cinco etapas: lançamento, workshops de empreendedores, oficina de pitch (apresentação de negócios), mentorias e circuitos de investimentos, evento anual promovido pelo Sebrae com investidores e fundos de todo o país. Há também uma apresentação das empresas no Circuito de Investimentos.

Números de 2018 a 2021

- **749 empresas capacitadas**
- **R$ 90 milhões captados por 125 empresas**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/capitalempreendedor

Sociedade de Garantia de Crédito (SGC)

A Sociedade de Garantia de Crédito (SGC) é uma organização privada e não bancária, voltada para complementar as garantias, como aval e fianças, que seus associados precisam oferecer na obtenção de empréstimos e financiamentos em instituições financeiras parceiras.

A atuação do Sebrae consiste, particularmente, em disponibilizar recursos, de maneira complementar, para a formação de um Fundo de Risco Local (FRL), em apoio às SGC.

As operações de crédito se destinam ao giro e ao investimento dos pequenos negócios, de uma maneira geral, e permitem condições especiais em termos de taxas de juros e prazo, com as instituições financeiras. Entre as vantagens das SGC, estão o atendimento personalizado, a proximidade com os empreendedores e a assistência técnica durante todo o processo.

Números de 2008 a 2021

- **Número de garantias emitidas: 16 mil**
- **Valor das garantias emitidas: R$ 667 milhões**
- **Valor dos financiamentos contratados: R$ 1 bilhão**
- **Atualmente, são 16 Sociedades de Garantia de Crédito em operação no Brasil**

Priscila Herling
Campa BBQ
Piracicaba – SP

Cooperativismo financeiro

O cooperativismo financeiro tem no Sebrae um grande incentivador e parceiro. O crédito com taxas, prazos, linhas e garantias mais adequadas à realidade das MPE é mais facilmente obtido nas cooperativas que trabalham com a política de finanças de proximidade, ou seja, que conhecem melhor o cliente e a sua realidade.

As iniciativas do Sebrae de fomento a essa modalidade voltam-se para os donos de pequenos negócios, já associados ou com potencial para se vincular a uma dessas unidades financeiras, bem como para os gestores e as lideranças cooperativistas. Isso se dá por meio de ações de âmbito nacional e estaduais, valendo-se da grande capilaridade territorial tanto do Sebrae quanto das próprias cooperativas.

O Sebrae vem sendo um dos principais agentes integradores, articuladores e inovadores na pesquisa, divulgação e evolução do cooperativismo de crédito. Para as MPE, esse sistema constitui um eficaz mecanismo para democratização do acesso ao dinheiro, formação de poupança, desconcentração da renda e fortalecimento das economias locais.

Números do cooperativismo

- **14 milhões de associados, sendo 2,13 milhões de pessoa jurídica**
- **R$ 253 bilhões em depósitos totais**
- **R$ 255 bilhões de saldo na carteira de crédito, sendo R$ 107 bilhões na pessoa jurídica**
- **6.966 pontos de atendimento**
- **826 cooperativas**

Fonte: Confebras, com dados do Banco Central – setembro de 2021

Resultados do apoio do Sebrae às cooperativas financeiras

- **Mais de 7.000 empresas cooperadas atendidas com soluções do Sebrae nos quatro ciclos do projeto, ao longo de 12 anos**
- **Atuação junto a 450 cooperativas financeiras em todas as regiões do Brasil**
- **350 mil novos negócios incrementados no quadro de associados desde 2010**
- **R$ 10 bilhões de incremento no saldo da carteira de crédito nas cooperativas apoiadas durante os quatro ciclos do projeto, desde 2010**

Walmoli Gerber Junior
BrasilRad
Florianópolis – SC

Inovações financeiras: democratização de recursos

Na última década, o sistema financeiro tem passado por uma verdadeira revolução, na esteira da transformação digital da economia brasileira e que foi intensificada durante a pandemia da Covid-19. Os serviços financeiros nunca estiveram mais democratizados e difundidos como nos dias de hoje. Desde a crise internacional de 2008, o setor tornou-se objeto de especial atenção de reguladores de todo o mundo – e não foi diferente no Brasil.

Esse cenário permitiu a criação de um ambiente propenso e ávido por mudanças estruturais com capacidade de impactar não somente os agentes do mercado e a concorrência entre eles, mas também aspectos econômicos e sociais relevantes para a sociedade, como nível de emprego, de renda e bem-estar. Isso se dá com a liderança e coordenação do Banco Central, que ativamente vem atuando para promover as medidas regulatórias que aumentem a competição no mercado.

O que há poucas décadas era um mercado dominado praticamente por bancos – que se limitavam à disponibilidade de agências físicas e possuíam processos lentos e burocráticos, tendentes a afastar uma parcela considerável da população – tornou-se, nos últimos anos, um novo mercado originado dos avanços tecnológicos e regulatórios.

Novos concorrentes entraram no mercado e impulsionaram o fenômeno fintech, abrindo espaço para a criação e atuação de startups financeiras que passaram a redefinir muitos aspectos relacionados à eficiência, custos de bens e serviços e até mesmo à experiência dos usuários de serviços financeiros. Além das fintechs, passaram a atuar também no mercado empresas de varejo e telecomunicações, entre outras.

Esse novo mercado tende a trazer muitos benefícios para os consumidores, além de criar oportunidades e proporcionar outros desafios para empresas que devem adequar seus processos e sua gestão para atuar nesse novo mundo mais digital.

Para os pequenos negócios, a entrada de novos ofertantes de serviços financeiros e recursos, via crédito ou investimentos, novos meios de pagamento com o Pix e transparência de informações com o Open Banking e Open Finance tende a ampliar significativamente as opções mais customizadas e adequadas aos seus negócios e planos de desenvolvimento.

Cooperativismo: os elos da solidariedade

As cooperativas financeiras oferecem diversos serviços de uma instituição bancária tradicional, mas um diferencial importante reside no fato de que elas priorizam a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, visando à obtenção de benefícios comuns em suas atividades econômicas. Possuem, portanto, uma afinidade natural com as empresas de menor porte e servem de canal, com interlocução de igual para igual, para os pequenos empreendedores.

Pela sua presença marcadamente local, essa modalidade contribui de maneira significativa para a retenção de renda nos municípios e para o desenvolvimento das comunidades. Com seu espírito de solidariedade, serve de exemplo a ser seguido por todo o sistema financeiro nacional, público e privado, na ajuda tão necessária e primordial ao segmento que mais gera empregos no país, as pequenas e microempresas.

As cooperativas são reconhecidas pelo seu funcionamento mais amigável, além de mais vantajosas para o conjunto de seus associados. Zelam pela saúde de suas operações, submetidas aos mesmos rigores das normas do Banco Central, como integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

A imersão do Sebrae nesse universo remonta ao início dos anos 2000, quando participou do Grupo de Trabalho sobre Políticas de Crédito (GT Crédito), composto por órgãos de governo e representantes da iniciativa privada. Entre as contribuições do GT Crédito, sobressaiu o aprimoramento do marco regulatório do cooperativismo de crédito. Isso permitiu a criação de cooperativas específicas de empresários e a possibilidade de as cooperativas fechadas se tornarem abertas, de livre admissão, com a participação de empresas de pequeno porte.

Com os avanços, foi instalado, então, em 2003, o Programa Sebrae de Apoio ao Cooperativismo de Crédito, que inaugurou uma atuação mais sistêmica e de abrangência nacional. Nos primeiros anos, o foco esteve na produção e disseminação de conhecimento interno, por intermédio da participação em fóruns de discussão, missões no país e no exterior e elaboração de conteúdo técnico.

Nos anos seguintes, realizaram-se convênios de cooperação e apoio a projetos pontuais em algumas unidades da Federação. A partir de 2011, o Sebrae incentivou todas as unidades estaduais a apresentarem projetos de apoio e fomento ao cooperativismo financeiro, por meio de editais e chamadas de projetos.

Mais recentemente, durante a pandemia da Covid-19, o cooperativismo deu demonstração sólida de sua força. Quando considerada a taxa de sucesso dos pequenos negócios na busca por empréstimos, segundo levantamento do DataSebrae, o ranking das instituições que proporcionalmente liberavam mais crédito colocava em posição de liderança o Sicoob e o Sicredi, à frente dos dois maiores bancos públicos, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, bem como dos gigantes privados Bradesco, Itaú Unibanco e Santander. Em pesquisa do Sebrae, realizada de 25 a 30 de junho de 2020, o Sicoob apresentava taxa de sucesso de 20%, ao passo que o Sicredi, de 17%.

O suporte do Sebrae se dá em três vertentes: cooperado, cooperativa e território. A primeira consiste em palestras, seminários, cursos, consultorias e encontro de negócios. A vertente cooperativa busca prepará-las para melhor atendimento e ampliação da carteira de clientes. Já na vertente território, o trabalho é para promover o cooperativismo financeiro na rede de parceiros do Sebrae e a inserção nas políticas de desenvolvimento local e setorial.

André Berti
Jazz Restô e Burgers
São Paulo – SP

Marcelo Grangeiro dos Santos
Escritório da Dança
São Paulo – SP

Capítulo 6

Gestão empresarial

Marceli Amaral
A Escola da Plenitude
São Paulo – SP

Visto no detalhe, o setor dos pequenos negócios no Brasil abriga uma enorme diversidade de empresas. Há nada menos que cerca de 1.700 atividades econômicas listadas para a legalização perante as autoridades tributárias brasileiras entre Microempreendedores Individuais (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). Essa minuciosa padronização de códigos e denominações faz parte da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Cnae) e dá uma ideia da multiplicidade de situações com as quais o Sebrae lida na sua tarefa diária de prestar ajuda ao setor. O quadro fica ainda mais complexo com as variações regionais e com o estágio evolutivo de cada firma.

Para compreender o cenário das novas tendências da economia, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) fez um estudo, a pedido do Sebrae, a fim de estabelecer uma tipologia dos empreendedores. A classificação reuniu os pequenos negócios em três grandes grupos: Empregarial, Empresarial e Empresarial Avançado.

O primeiro grupo, o Empregarial, contém um jogo de palavras, misto de emprego e empresarial, que caracteriza a situação ambígua da situação. O objetivo do empreendedor é gerar a própria renda. Em muitos casos, trata-se de uma complementação da renda da família, da aposentadoria e até do salário de carteira assinada. Incluem-se também aqueles que estão sem emprego, por deficiência de mercado, ausência de qualificação profissional ou uma limitação da vida real, a exemplo de uma mãe que precisa cuidar dos filhos.

No grupo Empresarial, o objetivo consiste na lucratividade da empresa, sem envolver necessariamente o crescimento. Compõe-se da maioria das empresas, do comércio de roupas ao restaurante, da loja de decoração à lanchonete. É uma opção para quem busca melhor condição de vida, a partir de um investimento de dinheiro e de tempo, sem as amarras do trabalho assalariado.

No terceiro grupo, o Empresarial Avançado, o objetivo é o crescimento (scale-up) da empresa, que são, essencialmente, de base inovadora, como as startups, ou de base tradicional, mas inovadoras. Elas têm alto potencial de expansão, seja tornando-se médias e grandes empresas, seja montando redes de franquias ou ainda se desenvolvendo como startups.

Necessidades comuns

É essa a realidade que o Sebrae encara. Entre as maiores dificuldades que os donos de pequenos negócios enfrentam, não apenas na etapa inicial de suas atividades, destacam-se aquelas que estão no domínio da gestão empresarial. Isso inclui, por exemplo, a necessidade de orientações elementares, como as vantagens da separação entre a contabilidade da firma e as contas pessoais, a organização do fluxo de caixa ou o cumprimento das obrigações trabalhistas. Eles podem precisar de ajuda para obter um empréstimo bancário, melhorar o layout da loja, tornar seus produtos e serviços mais atraentes, reduzir os gastos com energia ou vender pela internet.

Muitos estão no limiar de dar passos mais complexos, como a exportação para países desconhecidos ou o ingresso na era da transformação digital e da inovação.

Há, portanto, uma avidez pelo conhecimento, pelo aprendizado e pela inspiração na experiência de empresas bem-sucedidas. Estabelecer-se e crescer não é tarefa fácil, uma vez que no mundo da pequena empresa vigora verdadeiramente a livre concorrência da economia de mercado, na qual uma empresa enfrenta a concorrência de outras e, para dar certo, precisa ser competitiva – diferentemente do universo das grandes companhias, que costumam acolher arranjos como cartéis e oligopólios. Assim, melhorar a gestão dos pequenos negócios, para torná-los mais competitivos e terem mais chance de prosperidade, é uma das obsessões do Sebrae, desde sua criação, em 1972.

No capítulo anterior, mostrou-se como o Sebrae, ao longo do tempo, trabalhou em três camadas sucessivas na prestação de serviços aos pequenos negócios. Primeiro, na consultoria em cada empresa, considerada individualmente. Segundo, em coletivos de empresas, nos chamados arranjos produtivos locais. E, finalmente, na formatação de leis e políticas públicas capazes de melhorar o ambiente de negócios.

A essas três camadas, corresponderam esforços do Sebrae para aumentar a competitividade em aspectos conceitualmente diferentes: a empresarial, a estrutural e a sistêmica.

Planejamento sólido

Na primeira fase de sua existência, na década de 1970, o foco do então Cebrae com C estava na competitividade empresarial. Prestava-se atendimento individual e personalizado, caso a caso, às pequenas e médias empresas. Nesse universo, na realidade, a ênfase estava mais nas médias do que nas pequenas – e nem existia ainda o conceito de microempresa. O esforço buscava ajudar as indústrias, uma a uma, a criar um planejamento sólido, ou melhorar o já existente, para que pudessem se beneficiar de empréstimos dos bancos públicos, em especial os de desenvolvimento, bem como honrar os pagamentos de empréstimos e financiamentos obtidos.

Como órgão então ligado ao governo, o Cebrae acompanhava a lógica do fomento público à produção e surgiu no final do período que ficou conhecido como Milagre Brasileiro (1967-1973). Durante esse período, acelerada, a economia registrava elevadas taxas de expansão no Produto Interno Bruto (PIB), em modelo de crescimento que revelou seu esgotamento em seguida.

Houve, então, uma súbita freada na economia, causada pelo Choque do Petróleo, de 1973. A nova conjuntura econômica, nitidamente desfavorável, fez o Cebrae se firmar como suporte à melhoria na gestão de empresas ameaçadas de quebra diante dos problemas impostos pelo fim do Milagre Econômico. Nascida por iniciativa de bancos de fomento, o Cebrae se tornou mais

relevante quando a economia freou, a partir de 1973, e a instituição passou a "pivotar", para usar uma expressão da atualidade, isto é, seus consultores e técnicos passaram a ir às empresas já financiadas para que elas se ajustassem à nova realidade de crise, levando incrementos na gestão.

Aos poucos, o Cebrae estabeleceu sua estrutura nacional, assentada sobre os Centros de Assistência Gerencial (Ceag), criados em vários estados a partir de 1972, e os Núcleos de Assistência Industrial (NAI), já existentes no Nordeste desde a década anterior. Foram os embriões da ampla rede de capilaridade nacional, como há muito a instituição se apresenta.

Deu-se um duplo movimento simultâneo com utilização de recursos dos bancos de desenvolvimento. O primeiro, de caráter emergencial, buscava salvar empresas em dificuldades. O segundo, de olho no futuro, procurava estimular o crescimento do setor industrial. Em ambos, havia o cimento do pragmatismo, mediante preocupação com a boa aplicação do capital obtido nos bancos públicos e, também, com o risco de inadimplência por parte dos tomadores de empréstimos. Em resumo, o entendimento era de que as pequenas e médias empresas, auxiliadas no planejamento e na gestão pelo Cebrae, reuniriam melhores condições tanto para crescer quanto para quitar as dívidas contraídas em fontes estatais.

A segunda fase começa nos anos 1990, coincidindo com a transformação do Cebrae com C, órgão do governo, em Sebrae com S, um serviço social autônomo e com fonte estável de receita. Entra em cena a busca pela competitividade empresarial, agregando-se ao modelo de consultoria individual. Nessa segunda fase de sua história, o Cebrae amplia o escopo de atuação e incorpora o atendimento a coletivos de empresas com interesses comuns: os distritos industriais, que, em épocas diferentes, receberam a denominação de cadeias produtivas ou arranjos produtivos locais. Isso amplia a visibilidade do Cebrae, expande em muito a demanda pelos seus serviços e coloca seus bons resultados em evidência.

Aglomerações regionais

O Brasil se alinhava, então, a uma tendência já verificada em outras nações de formação de aglomerações regionais de firmas, baseadas na complementaridade, na interdependência e na cooperação. Também chamadas de clusters, vinham obtendo sucesso em vários países, pois as firmas se organizavam em redes e desenvolviam sistemas complexos de integração. Predominavam vários esquemas de cooperação, de solidariedade, de coesão e de valorização do esforço coletivo. Isso levava a uma eficiência coletiva, propiciando uma maior competitividade das empresas, em comparação com outras que atuavam isoladamente no mercado.

A década de 1990 coloca o país diante do desafio da abertura à economia internacional. Um de seus símbolos consistiu em buscar a melhoria da indústria automobilística brasileira e acabar com as "carroças", como foram batizados os veículos produzidos aqui até então. Outro se deu com o fim da reserva de mercado na área de informática, que abriu as portas para a revolução tecnológica.

Matheus Albanese
Slave Wave
São Paulo – SP

A entrada nos anos 2000 assinala a terceira fase, em cenário de elevadíssima exposição à competição chinesa. As empresas brasileiras, principalmente a indústria, se veem diante de uma seríssima ameaça à sua viabilidade, forçando o país a cuidar da dimensão da competitividade sistêmica, relativa ao ambiente de negócios.

Busca-se, então, reduzir o custo das tributações, simplificar e desonerar a operação de empresas, desde o seu nascimento, operação e até o eventual encerramento. Essa é a bandeira da década de 2000, quando ocorre a Reinvenção do Sebrae, com reposicionamento estratégico da instituição e a proposta de ampliar o número de clientes de milhares para milhões.

Foi necessário um grande esforço para a implementação de políticas públicas capazes de diminuir o tempo de abertura de empresas, encolher os custos, diminuir a carga tributária e dar acesso a oportunidades de compras públicas, entre outras mudanças. Nasce, então, o movimento pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, do qual o Sebrae foi um grande articulador.

Maior competitividade

A atuação nessas três fases guarda especificidades para cada uma. Quando o Cebrae trabalhava empresa a empresa, tratava-se de identificar os clientes e ir até eles. A limitação era dada pela capacidade de atendimento ou disponibilidade de consultores, por exemplo, em gestão, recursos humanos ou finanças. No momento em que a instituição passou a se dedicar às cadeias produtivas, a tarefa ganhou maior complexidade e exigiu o estabelecimento de articulações locais com parceiros externos.

Já para a melhoria do ambiente de negócios, impôs-se a conexão com o Congresso Nacional, a administração pública, os órgãos de regulação e controle, bem como a opinião pública, entre outros atores. Para usar uma imagem popular, a evolução dessas fases ao longo do tempo ocorreu à semelhança de uma cebola: cada nova camada se superpõe à anterior e todas permanecem.

Em 2000, o Sebrae havia feito sua primeira grande revisão estratégica, batizada de reinvenção, tendo como horizonte sair dos milhares para os milhões de empreendedores atendidos – meta plenamente atingida. A ideia da reinvenção foi recuperada em 2019, agora para que os colaboradores e os parceiros da instituição pudessem cada vez mais fazer o Sebrae que o Brasil precisa, tornando-o ainda mais útil para seus clientes.

Ao mesmo tempo, o Sebrae empenha-se na consecução do objetivo de tornar-se, ele mesmo, uma organização efetivamente sistêmica no plano nacional, superando a fragmentação nas relações entre a sede em Brasília e as 27 Unidades da Federação. Em síntese, o Sebrae que o Brasil Precisa exige a implantação de um Sebrae em Rede, ambos conceitos dominantes nas diretrizes da instituição, entre 2019 e 2022.

O novo modelo organizacional contemplou a busca de maior horizontalização e descentralização da relação do Sebrae Nacional com as Unidades da Federação, reforçada pelo princípio da confiança recíproca. Um exemplo da operação em rede é o da curadoria de soluções para uso dos pequenos negócios, que envolve centenas de pessoas de todo o Sistema Sebrae. Na plataforma Teams, o estado apresenta sua proposta em um pitch, seguido de avaliação por notas online e pedidos de ajustes, quando for o caso. Se houver aprovação coletiva, a solução pode ser adotada nacionalmente.

A valorização da proximidade com os estados está patente também na criação de uma modalidade de contrato interno, pela qual o Sebrae Nacional detecta uma boa proposta e incentiva a unidade estadual de origem para que ela seja também disseminada para todo o Brasil.

Definiram-se também polos de referência e disseminação, por meio dos quais um estado passa a ter responsabilidade e liderança para tratar da viabilidade e evolução da atuação do Sebrae em determinado tema. Serve de radar para identificar boas práticas e prover soluções para temas específicos. Vale registrar ainda a criação de núcleos, como os de Energia, Economia Digital, Artesanato e Agro, associados às agendas dos clientes e do mercado, que vão ampliar muito a oferta de consultorias especializadas.

Para maior agilidade, implantou-se uma instância integradora e virtual, conhecida como Sala de Integração, que contribui para institucionalizar o modelo organizacional colaborativo. Tanto pode ser para uma força-tarefa, ou squad na terminologia atual, com tempo determinado, quanto para processos críticos ou estratégicos.

Toda essa mudança de modelo organizacional se deu sem aumento da estrutura e se fez acompanhar de expansão nítida do atendimento do Sebrae. Esse impacto positivo não surgiu de esforço pontual e extraordinário, mas porque o Sebrae passou a ser uma organização que se configura e se reconfigura em face dos desafios, oportunidades e necessidades dos clientes, que são dinâmicos. Em síntese, novos propósitos exigiram mudança no modelo organizacional, que, por sua vez, produziu resultados novos e muito animadores.

De acordo com o novo desenho, a Diretoria Técnica (Ditec) do Sebrae atua, hoje, com seis unidades gerenciais:

- Unidade de Competitividade (UC)
- Unidade de Relacionamento com o Cliente (URC)
- Unidade de Gestão de Soluções (UGS)
- Unidade de Educação Empreendedora (UEE)
- Unidade de Desenvolvimento Territorial (UDT)
- Unidade de Inovação (UI).

Geórgia Nunes
Amora Brinquedos
Salvador – BA

A estrutura contempla duas grandes áreas de encaminhamento, que, antigamente, eram o atendimento individual e o coletivo. O que era o individual virou Unidade de Relacionamento com o Cliente, e trabalha com os canais e os fluxos de interação do Sebrae com os seus clientes. É o que se chama marketing one to one (um a um), desenvolvido pela consultoria americana PRG (Peppers & Rogers Group), que assessorou a elaboração da estratégia de relacionamento do Sebrae. Busca-se fazer com que cada cliente tenha uma organização voltada para suas necessidades específicas – e que o Sebrae se apresente a cada um deles de forma customizada.

Esse caminho é viabilizado e potencializado com as tecnologias de Inteligência Artificial, aprendizado de máquina, banco de dados e data driven. Fazem parte da área, entre outras iniciativas, a Central de Relacionamento, o Portal Sebrae, a Feira do Empreendedor, o Sebrae Delas e o APP Sebrae, este junto com a Unidade de Gestão de Soluções. Merecem destaque a expansão presencial complementar à digital, com as Salas do Empreendedor, parcerias com prefeituras, entidades empresariais, firmas de serviços contábeis e os cerca de cinco mil agentes de atendimento e inovação.

A Unidade de Competitividade lança o olhar sobre setores econômicos como serviços, construção civil, alimentos e bebidas, agronegócio, energia, artesanato, economia criativa, moda, mercados digitais e exportações, entre outros. Ao falar diretamente com empresários, é necessário conhecer a linguagem do setor dele. A unidade cuida também de temas críticos, como a elevação da produtividade empresarial, com o Programa Brasil Mais, ou o enfrentamento da pandemia da Covid-19, ocasião em que foram preparados protocolos para 39 segmentos dos pequenos negócios. Por meio das Conexões Corporativas Sebrae, juntam-se grandes empresas a pequenos negócios para ganhos mútuos, em movimento que inclui marcas como Magalu, Americanas, Martins, Malwee, Renner, Amazon e Cooperativa Aurora, entre outras.

Motivação pela internet

O que as unidades de Relacionamento e de Competitividade entregam diretamente aos clientes do Sebrae é preparado pela Unidade de Gestão de Soluções, em forma de conteúdos digitais e de capacitações digitais ou presenciais. Apresenta-se o conhecimento de maneira atraente para atender às principais demandas dos pequenos negócios e motivar os usuários, como nos cursos online, que alcançaram, em 2021, a marca de 3,1 milhões de inscrições, o que faz do Sebrae a maior organização da modalidade em cursos livres da América Latina.

A Unidade de Desenvolvimento Territorial se encarrega de estreitar laços com as prefeituras de todo o país, conforme o tripé melhoria do ambiente de negócios, fomento ao empreendedorismo e dinamização da economia local. As municipalidades se empenham em facilitar a vida dos empreendedores, reduzindo o peso desnecessário da burocracia nos licenciamentos exigidos por lei. Ao mesmo tempo, abrem-se oportunidades para que eles participem ativamente como fornecedores nas licitações para compras em educação, saúde e outras. Além disso, quando as prefeituras conseguem atrair empreendimentos de grande porte para a cidade, os pequenos negócios se beneficiam ao integrar a cadeia de valor.

Numa era em que a transformação digital das empresas passou a ser um imperativo, a Unidade de Inovação tem papel fundamental na atualização tecnológica e na introdução de novos modelos de negócio. Para as empresas de base tradicional, leva-se a inovação disponível, que pode ser a adesão ao comércio eletrônico, novos processos, produtos e materiais ou mesmo revisão do modelo de negócio ou reposicionamento no mercado. No caso das firmas que já pertencem ao universo inovador, como as startups, canaliza-se a energia para fortalecer o ecossistema no qual se encontram inseridas, por meio da aproximação dos diferentes atores: o empreendedor, o pesquisador, o investidor, a aceleradora e os potenciais clientes.

A Unidade de Educação Empreendedora concentra-se na formação das próximas gerações de brasileiros, na construção de seus projetos de vida. O intuito é ajudar na formação de adolescentes e jovens das redes escolares para que possam desenvolver competências empreendedoras para a vida, independentemente se no futuro irão ou não abrir um negócio próprio.

Algumas iniciativas são compartilhadas por mais de uma unidade, como os Agentes Locais de Inovação e Indicações Geográficas, que unem esforços da Competitividade e da Inovação. Muitas iniciativas definidas como prioritárias, para além de envolver os Sebrae estaduais e parceiros da rede, chegam a aglutinar mais de dez unidades do próprio Sebrae Nacional.

O modelo organizacional funciona de forma integrada. Uma analogia para facilitar a compreensão: é como se fosse um delivery. Por exemplo, a Unidade de Competitividade estabelece o que deve ser feito para um determinado setor, a de Gestão de Soluções elabora o produto final e a de Relacionamento com o Cliente faz a entrega lá na ponta, à semelhança do processo que nasce num restaurante, passa pelo motoboy até chegar ao cliente. As áreas administrativas apoiam e viabilizam as atividades do Sebrae. A comunicação apresenta a instituição aos clientes. Unem-se, dessa maneira, os papéis de suporte, o finalístico e o institucional.

Milena Moraes
Malembe Food & Drinks
Salvador – BA

Inovação

Elizabete Monteiro
Tio Coxinha
Caraguatatuba – SP

O Sebrae tem como premissa que inovação é um vetor de desenvolvimento para os pequenos negócios. Trata-se de uma ferramenta e um meio para a empresa, por meio da introdução de mudanças, aumentar sua produtividade, tornar-se mais competitiva e conquistar novos mercados com produtos ou serviços. A inovação só faz sentido quando aprimora o desempenho da empresa, melhora a vida das pessoas e cumpre um papel social relevante.

De uma maneira geral, de início, o Sebrae se empenha em vencer um entrave cultural bastante difundido. O dono da pequena empresa acha que não pode inovar – por considerar que é um processo caro ou um caminho complexo, que não está capacitado a trilhar. Até a baixa autoestima interfere. Muitas vezes, a dificuldade maior, portanto, é de acreditar que ele pode inovar, sim, por exemplo, em modelos de negócio, em novas tecnologias ou em canais de venda para seus clientes potenciais. Uma vez vencida essa etapa, o empreendedor vai em busca do instrumento adequado, de preferência de fácil acesso e em linguagem simplificada.

O planejamento do Sebrae busca atingir quatro clientes, basicamente: as empresas de base tradicional, as startups, as empresas de base tecnológica e os ecossistemas de inovação.

Incorporação de tecnologia

No primeiro bloco, das empresas de base tradicional, estão, por exemplo, o restaurante, a padaria e a pequena indústria, ou seja, as que menos inovam e que são menos resilientes diante das crises ou do surgimento de problemas. O objetivo é fazê-las mais modernas, com a incorporação de tecnologia, e mais conectadas ao mundo digital. Para isso, há uma série de produtos e ações do Sebrae. Essa é a base da pirâmide de atendimento e a grande força motriz.

Depois, estreitando essa pirâmide, no segundo foco de clientes, encontram-se as startups da economia digital, da bioeconomia e aquelas de impacto social e ambiental. O Sebrae atua na pré-aceleração do empreendedor e do seu negócio, potencializando conexões de modo a fortalecer o ecossistema de startups. Desde 2012, possui uma atuação estruturada com tais organizações, por meio da realização e do apoio de mentorias, capacitações e missões em nível nacional e internacional.

A perspectiva atual consiste em aumentar o número de startups no Brasil para criar um tecido empresarial diferenciado, mudando parte da base econômica. É hora de dar oportunidade ao jovem empreendedor – aquele com uma boa ideia, um notebook e uma rede de internet, capaz de criar uma empresa. Busca-se fazer com que essas startups cresçam mais sustentáveis, ou seja, com vendas mais recorrentes e acessando o mercado internacional e os fundos de investimento. Se ela vai para o mercado internacional e se recebe dinheiro de investidor, é porque chegou a um estágio avançado de maturidade.

O Sebrae tem sido cada vez mais reconhecido por seu trabalho com o público de startups. O desafio é potencializar esse posicionamento, colocando a instituição como protagonista nesse cenário.

O programa InovAtiva, por exemplo, procura ajudar quem tem uma ideia a testá-la e virar uma startup. Há também uma série de atividades, incluindo o Startup Summit, um grande evento anual de aprendizagem. Já com o StartOut Brasil, preparam-se as startups para a internacionalização, abrindo-lhes as portas de polos de inovação internacionais. O Like a Boss é uma espécie de vitrine de negócios organizada pelo Sebrae, por meio da qual as startups sobem no palco para mostrar seus produtos ou serviços para investidores ou grandes empresas.

O terceiro cliente é formado pelas empresas de alta tecnologia, que geralmente nascem de um centro de pesquisa ou de uma universidade, como a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) ou a Universidade de Brasília (UnB). Elas enfrentam mais dificuldades para nascer e chegar ao mercado, mas possuem grande potencial de geração de divisas.

Por fim, o quarto e último cliente é o que chamamos de ecossistema de inovação, com arranjos entre diversos parceiros, orientados para o empreendedorismo. Num determinado município, por exemplo, o Sebrae trabalha para aproximar e favorecer a ação conjunta da prefeitura, das entidades empresariais e da universidade, entre outros atores.

Florescimento de projeto

Criam-se então programas, facilidades e conexões para que aquele que tenha um projeto inovador possa florescer. Isso inclui atrair investidores, quebrar barreiras burocráticas, melhorar o ambiente de negócios e criar fundos de fomento. Assim, o Sebrae está desenvolvendo ecossistemas, um caminho bem novo no Brasil.

A interiorização e a democratização da inovação constituem outra diretriz importante para o desenvolvimento dos ecossistemas. Como no Brasil há maior concentração de recursos no Sul e Sudeste, o esforço visa permitir mais acesso no Nordeste, Norte e Centro-Oeste. Nessas regiões, onde há um potencial enorme, pode emergir uma nova cultura empresarial. No caso das startups, isso se traduz, por exemplo, na área de bioeconomia, com o programa Inova Amazônia. Haverá bolsa, fomento e espaço físico, entre outros estímulos, para uma pessoa sair do Sul e Sudeste e empreender com moradores de lá, de maneira ainda mais sustentável.

Para as empresas tradicionais, a parcela mais numerosa, o Sebrae dispõe de programas vigorosos. O primeiro é o ALI, sigla de Agentes Locais de Inovação, inspirado no tradicional médico da família. Um bolsista do Sebrae, especialmente treinado, vai a campo e visita micro e pequenas empresas, durante quatro meses, para melhorar a produtividade e a inovação delas. Ele chega a uma firma que estava num determinado estágio e a impulsiona para um patamar mais avançado, por meio da digitalização, melhoria de processos internos, mudanças de layout ou redução do desperdício, por exemplo.

Diagnóstico e alternativas

Outro programa é o Sebraetec, com uma rede de instituições e prestadores de serviços tecnológicos credenciados que vai até a pequena empresa e promove mudanças simples ou complexas nas áreas de sustentabilidade, design, produtividade e transformação digital. Um exemplo é o de um consultor do Sebraetec que constata um gasto energético enorme numa empresa. Ele faz o diagnóstico e apresenta alternativas práticas para melhorar o desempenho, em geral de cunho tecnológico.

No caso das empresas de alta tecnologia, destaca-se o Catalisa ICT. Pesquisadores são capacitados para tirar da gaveta projetos de pesquisa com aplicação de mercado. Entre os beneficiados, estão profissionais de instituições como as universidades de São Paulo (USP), de Campinas (Unicamp) e de Brasília (UnB), bem como as federais de Minas Gerais (UFMG), do Rio de Janeiro (UFRJ), de Pernambuco (UFPE) e Fluminense (UFF), entre outras. O Sebrae apoia com recursos financeiros e monitoria.

Para esses diferentes públicos, a pandemia da Covid-19 trouxe uma mudança de mentalidade. Forçados pelas imposições do distanciamento entre as pessoas, muitos negócios se viram obrigados a trocar os escritórios pelo home office. Deixaram os ativos físicos e viram que o grande ativo estava nas pessoas e na inteligência dos empregados e funcionários.

Quem não vendia virtualmente, teve que aderir ao comércio eletrônico, praticamente da noite para o dia. Milhões de brasileiros passaram a consumir pela internet. Nos momentos mais difíceis do avanço do coronavírus, lançou-se o programa Up Digital, de grande utilidade para acesso ao e-commerce. Para inúmeros micro e pequenos empresários e microempreendedores individuais, a pandemia acelerou a entrada no universo da transformação digital, colocando a inovação na ordem do dia de maneira irreversível.

Catalisa

O Catalisa é a estratégia de inovação aberta do Sebrae para acelerar o processo de inovação em empresas, governo, academia e sociedade, ampliando as trocas de conhecimento de modo digital, democrático e escalável. As linhas de atuação são: Catalisa ICT, Catalisa Corp, Catalisa MPE e Catalisa Gov.

Para isso, colocam-se em prática os princípios da inovação aberta, conectando players do ecossistema de inovação brasileiro, que, de forma colaborativa, podem solucionar problemas e trazer oportunidades de mercado diferenciadas. Isso se dá em oposição à inovação fechada, que usa apenas os recursos internos de uma organização e é centralizada na condução. Uma das ferramentas utilizadas para todo esse processo é a comunidade Catalisa na plataforma internacional Worldlabs.org.

O Catalisa ICT, cuja sigla se refere a Institutos de Ciência e Tecnologia, foi criado para capacitar mestres e doutores a fim de que transformem suas pesquisas em negócios inovadores de base tecnológica, ingressando assim no universo do empreendedorismo. A iniciativa promove a aproximação entre a academia e o mercado, por meio de formação em gestão, mentorias, recursos financeiros para projetos e acesso a investidores. Na primeira etapa, em 2021, foram selecionadas pesquisas de todas as regiões brasileiras, nas mais diversas áreas de atuação. Para a segunda etapa, o edital foi lançado em dezembro de 2021.

O Catalisa Corp impulsiona conexões entre MPE inovadoras e médias e grandes corporações. O foco é solucionar problemas nas cadeias de valor da corporação, que impactam diretamente os pequenos negócios que as compõem, como fornecedores, distribuidores e varejistas. Já o Catalisa MPE procura incentivar o relacionamento entre os pequenos negócios mais tradicionais, como padarias e mercadinhos de bairro, e as startups. Por fim, o Catalisa GOV trata de iniciativas de inovação aberta com entes do setor público. Em 2021, foi criada a metodologia para atuação nesse setor.

Ana Carolina Bertazzo
Cup Cão
São Paulo – SP

Números

Catalisa ICT

- **1.000 pesquisas selecionadas**
- **42% das pesquisas selecionadas são feitas por mulheres.**
- **270 planos de inovação fomentados**
- **135 novas empresas de base tecnológica a serem criadas**

Comunidade Catalisa

- **15 mil membros na plataforma Worldlabs, em 2021**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/catalisa

UP Digital

O UP Digital é uma solução gratuita e 100% virtual destinada a sensibilizar os pequenos negócios para a digitalização e a transformação digital. A família Up é composta pelo Up Digital Marketing, Up Digital Gestão da Energia e Up Digital Controles Financeiros.

O Up Digital Marketing ajuda a melhorar a presença digital dos pequenos negócios. Por meio de três encontros coletivos e duas mentorias individuais, o empresário tem acesso a conteúdos e orientações de como aperfeiçoar a atuação nas redes. Tudo isso se faz numa jornada de 15 dias, com carga horária total de oito horas. É um primeiro passo para trazer mais competitividade.

O Up Digital Gestão da Energia tem como objetivo introduzir a temática de eficiência energética, auxiliando na elaboração de um plano de ação para diminuir os custos com energia e, assim, aumentar a produtividade e a competitividade. Conta com dois encontros coletivos e uma rodada de consultoria, em uma jornada de cinco dias. A carga horária total é de quatro horas.

O Up Digital Controles Financeiros oferece aos pequenos negócios ferramentas para digitalização de sua contabilidade. É composto por três encontros coletivos e duas mentorias, em 15 dias de duração e carga horária de oito horas.

Ume Shimada
Sítio Shimada
Registro – SP

Conrado Correia e Glaucia Sabadin
Akácia Depilação e Estética
São Paulo – SP

As inscrições para o Up Digital Marketing são feitas pela internet. O empresário é convidado a responder um autodiagnóstico sobre maturidade digital, e, em seguida, pode escolher a turma entre várias opções disponíveis. A partir daí, os inscritos recebem e-mails com um link para ingresso em um grupo de WhatsApp, que é o ponto de partida da jornada. No grupo, é feito o primeiro contato do consultor com os participantes, disponibilizando os links para as aulas e agendamento de mentorias.

Números

- **Mais de 2.000 empresas atendidas em 2020 e 2021**
- **Mais de 200 turmas formadas no período**
- **Os participantes avaliaram com nota média 9,27, em uma escala de 0 a 10, a probabilidade de que o Up Digital os ajudará a aumentar a presença digital**
- **70% observaram ou têm expectativa de resultados positivos após a participação na jornada**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/updigital

Sebraetec

Por meio do acesso à inovação, o Sebraetec promove a melhoria de processos, produtos e serviços para os clientes do Sebrae, além de contribuir para o aumento da produtividade e a transformação digital de suas empresas. É baseado em uma plataforma que conecta pequenos negócios a uma rede de prestadores de serviços tecnológicos, que podem ser contratados por meio de consultorias, serviços metrológicos, avaliação de conformidade e prototipagem.

O programa disponibiliza soluções que ajudam os pequenos negócios a simplificar, fazer melhor, mais rápido e com menos custo. As inovações permitem o alcance de objetivos como: inovar em produtos, processos e design; eliminar desperdícios e reduzir custos; implantar práticas sustentáveis e obter as licenças para operação; automatizar processos e atuar em comércio eletrônico e melhorar a produtividade e a qualidade da empresa.

O Sebraetec desenvolve e fortalece a capacidade competitiva, por meio da transferência de tecnologia. É oferecida consultoria especializada para potencializar firmas de qualquer área de atuação – comércio, serviços, indústria e agronegócio. Para a prestação de serviços aos clientes do Sebrae, há empresas prestadoras de serviços tecnológicos, nas áreas de design, produção e qualidade, desenvolvimento tecnológico e sustentabilidade.

Parte dos recursos necessários para a contratação das consultorias é subsidiada pelo Sebrae. As inovações vão desde o design de embalagens, passando por serviços digitais, até tecnologias bem específicas como a fertilização in vitro de animais geneticamente melhorados.

Números

- **250 soluções à disposição das MPE, em 2021**
- **79% declararam ter melhorado a qualidade dos produtos e serviços após intervenção do Sebraetec**
- **80% dos empresários atendidos afirmaram que o valor investido retornou para a empresa**
- **55% dos empresários declararam que tiveram aumento de faturamento em 2021**
- **2.500 empresas para prestar serviços aos clientes do Sebrae**
- **414,2 mil pequenos negócios acessaram serviços tecnológicos e de inovação entre 2014 e 2021**

Nataly Roma e Jefrei Bidoia
Livraria Bidoia
São Paulo – SP

Startup Day

Um dos maiores eventos de startup do Brasil, o Sebrae Startup Day, chegou à sua oitava edição em maio de 2022, de forma totalmente online e gratuita, idealizado pelo Sebrae e cocriado com o ecossistema de inovação e empreendedorismo.

O encontro anual reúne empreendedores e profissionais para debater com especialistas e palestrantes que são referência na atualidade. É realizado em um só dia de intensa troca de experiências, conhecimentos e realização de negócios.

A programação traz as principais tendências do universo das startups e as demandas do ecossistema de inovação no país, com temas que incluem atração de investimentos, oportunidades de negócios e busca de novos mercados, além de propiciar aos participantes estabelecer conexões com investidores e potenciais clientes.

Números

- **12,2 mil inscritos em 2022**
- **63 cidades**
- **26 Unidades Federativas**
- **100 palestrantes e mentores voluntários**
- **100% colaborativo**

StartOut Brasil

O Sebrae é um dos realizadores do programa StartOut Brasil, lançado em 2017 para dar apoio à expansão de startups brasileiras que querem levar seus negócios aos mais promissores ecossistemas de inovação no mundo. Isso se faz por meio de capacitação e de conexão a ambientes de inovação, parceiros e investidores estrangeiros, bem como de geração de oportunidades de negócios. Também participam a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e os ministérios da Economia e de Relações Exteriores.

Durante as imersões, as startups têm acesso, gratuitamente, a consultoria e mentoria especializadas, treinamento de pitch e atividades voltadas para prospecção de clientes e investidores, entre outras. Além disso, recebem suporte e orientação para os próximos passos ao retornarem ao Brasil. Entre os centros já visitados, estão Buenos Aires, Paris, Berlim, Miami, Lisboa, Santiago, Toronto, Xangai, Nova York e Bogotá-Medelín.

O processo de seleção conta com um especialista do ecossistema de destino que avalia as startups em relação ao seu potencial de negócios no mercado-alvo. Entre os principais benefícios do programa está a oportunidade de gerar negócios para as startups no mercado internacional, favorecendo a economia brasileira com a geração de emprego e renda no país.

Números

- **Total de negócios facilitados: US$ 16 milhões**
- **157 startups únicas aceleradas até 2021**
- **12 ciclos internacionais realizados**

Para saber mais:
www.startoutbrasil.com.br

Sebrae Like a Boss

O programa Sebrae Like a Boss oferece soluções para a criação e o desenvolvimento de um negócio inovador e lucrativo, para tornar uma startup referência no mercado e objeto de desejo entre potenciais investidores.

No portfólio de serviços, estão cursos online gratuitos, mentorias com especialistas, consultorias personalizadas, conteúdos diferenciados, eventos nacionais e internacionais e capacitações de acordo com o estágio da startup. Todo o ambiente digital está organizado levando-se em conta o nível de maturidade da startup, conhecido como: curioso, iniciante, operacional, crescendo e scale up.

Uma das iniciativas que dão visibilidade no país e no exterior para as startups é o Desafio Sebrae Like a Boss, uma competição nacional com premiações e possibilidade de exposição durante eventos e de fazer o seu pitch para uma banca com potenciais investidores.

Em 2022, as seletivas do Desafio Sebrae Like a Boss foram divulgadas no Startup Day. O finalista nacional tem acesso a competições de startups internacionais, tal como o MeetUp Global do Get In The Ring, a maior competição do segmento no mundo.

Números

- **6.000 startups atendidas nos diversos programas (formalizadas)**
- **8.000 potenciais (ideação)**
- **800 mentores e parceiros cadastrados**
- **Mais de R$ 20 milhões investidos por ano**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/likeaboss

Matheus Cardoso
Moradigna
São Paulo – SP

Ecossistemas Locais de Inovação (ELI)

Desenvolvida pelo Sebrae em parceria com a fundação Certi, de Santa Catarina, a abordagem de Ecossistemas Locais de Inovação (ELI) atua em um município ou uma microrregião geográfica, considerando suas vocações econômicas e seu potencial tecnológico, para promover o desenvolvimento local, a partir da ótica da inovação, e para estruturar uma intervenção coordenada de longo prazo.

O trabalho consiste em mapear os atores do ecossistema de inovação local, criar uma rede de cooperação e potencializar os ativos do município nessa área. Além disso, conecta o mercado, a academia, o governo e a sociedade civil, ao mesmo tempo que contribui para a construção conjunta de uma trilha de desenvolvimento sustentável.

O ELI busca aumentar o grau de maturidade do ecossistema de inovação local. Para isso, é fundamental ampliar a efetividade dos integrantes, bem como aumentar a integração entre as instituições, criando uma dinâmica de diálogo e de cooperação coletiva.

Os atores que participam do ELI na região geográfica delimitada (município ou conjunto de municípios adjacentes) são aqueles que operam na agenda de ciência, tecnologia e inovação. São eles: ambientes de inovação (incubadoras, aceleradoras, espaços makers e de coworkings, parques tecnológicos e hubs de inovação); empresas de diferentes portes (startups, médias e grandes empresas); poder público; investidores e instituições de fomento; academia e instituições de ciência, tecnologia e inovação (ICTI).

Números

- **Mais de 100 municípios em todas as regiões operando o ELI**
- **Surgimento de um unicórnio (empresa com valor de mercado superior a USD 1 bilhão) em Londrina (primeiro município a operar o ELI), fruto da rede de cooperação estruturada pelo ELI**

Indicações Geográficas

O Sebrae trabalha pelo fortalecimento, em todo o Brasil, das Indicações Geográficas, nome que identifica um produto ou serviço como originário de uma área territorial delimitada, quando determinada qualidade, reputação ou outra característica é associada ao lugar de onde procede. Esse segmento tem expressiva participação dos pequenos negócios, com impacto relevante para a economia local.

As Indicações Geográficas são uma ferramenta coletiva de proteção e promoção de produtos tradicionais de pequenos negócios. Contribuem também para a preservação da biodiversidade, do conhecimento e dos recursos naturais. Trazem resultados muito positivos para as economias locais, pois traduzem o real significado de criação de valor local.

Entre muitos exemplos, estão incluídas áreas geográficas produtoras de alimentos, como queijos, doces, frutos, embutidos e mel de abelha, além de bebidas, como vinhos e cachaças. Há produtos artesanais (rendas, bordados, têxteis, bijuterias, cerâmicas), industriais (calçados, mármores), prestação de serviços (tecnologia) e categorias diversas (peixes ornamentais, fitoterápicos).

No Brasil, a IG é concedida pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi), com base na Lei nº 9.279/1996. Há duas espécies: a Indicação de Procedência e a Denominação de Origem. A Indicação de Procedência está baseada na reputação daquela região como fornecedora de um produto específico. A Denominação de Origem vincula o produto e suas características e qualidade a um meio geográfico específico, incluindo fatores naturais e humanos. A IG garante padrão de qualidade único e ganhos para os produtores, a comunidade e os consumidores.

O conceito de IG é adotado no mundo todo – exemplos muito conhecidos são as regiões de vinhos e queijos na Europa. A notoriedade conquistada facilita a promoção turística e favorece o desenvolvimento das zonas rurais e urbanas, resultando em geração de trabalho, emprego e renda, em particular nas atividades ligadas ao agronegócio.

Números

- **90 Indicações Geográficas brasileiras reconhecidas oficialmente, sendo 22 Denominações de Origem e 68 Indicações de Procedência**
- **Cerca de 1.300 municípios integrantes das IG registradas**

Luciana Rocha e Douglas Machado
Illa Sorvetes
Maceió – AL

Agentes Locais de Inovação (ALI)

Os Agentes Locais de Inovação (ALI) são profissionais bolsistas especializados para atuar no processo de inovação das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), de maneira gratuita e personalizada, com soluções que promovem o aumento da produtividade e da competitividade. Eles atuam no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como na adoção de processos inovadores.

Em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) desde 2011, o Sebrae seleciona, capacita e disponibiliza os agentes no enfrentamento de desafios de inovação dos pequenos negócios, em uma jornada de quatro meses. As atividades incluem diagnóstico do perfil de inovação empresarial; encontros individuais personalizados e coletivos; mapeamento de dificuldades; desenvolvimento e implantação de soluções e mensuração de indicadores.

Ao longo da jornada, há troca de experiências entre as empresas participantes, por meio de grupos de WhatsApp e encontros setoriais e estaduais. Isso permite aumento da rede de relacionamento, troca de ideias e acesso a casos de sucesso, ações inspiradoras e conteúdos exclusivos.

Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT)

O Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT) é uma plataforma online de disseminação de informações tecnológicas para promoção da melhoria da competência técnica de negócios de empreendedores, micro e pequenas empresas. Os usuários têm acesso a respostas personalizadas para tecnologias de baixa complexidade e inovação.

Gratuito, o atendimento serve para tirar dúvidas apresentadas na sua plataforma, com retorno ágil e confiável. O serviço atua em rede descentralizada, formada pelas instituições respondentes, de reconhecida qualificação em seus segmentos.

Há dois tipos básicos de serviço: a Resposta Técnica, que é elaborada a partir de uma pergunta cadastrada no portal, e o Dossiê Técnico, elaborado pela rede SBRT a partir de uma tendência de perguntas similares ou observação de interesse em um tema específico.

Encaminhadas em até 15 dias ao solicitante, a Resposta Técnica é um documento gerado com base em demanda específica. Traz soluções para perguntas relacionadas à inovação tecnológica, visando melhorar produtos ou processos, diminuir custos, aperfeiçoar a qualidade e aumentar a competitividade, entre outros aspectos. O Dossiê Técnico é elaborado por especialistas para atender a demandas mais gerais dos setores e fica disponibilizado no site do SBRT.

Números

- **34 mil Respostas Técnicas no banco de dados, elaboradas e disponibilizadas**
- **456 Dossiês Técnicos elaborados e disponibilizados**

Para saber mais:
respostatecnica.org.br
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sbrt

InovAtiva Brasil

O InovAtiva Brasil é o maior e mais abrangente programa de aceleração de startups da América Latina, oferecendo aos empreendedores, gratuitamente, capacitação, mentoria, conexão com investidores e visibilidade no mercado. Cada edição dura cerca de cinco meses e seleciona empresas em todas as regiões do Brasil.

São dois ciclos realizados a cada ano. As mentorias são tanto individuais como coletivas. Há uma rede de mentores voluntários, entre executivos e empreendedores experientes de grandes companhias, como Google, Microsoft, Samsung, Siemens, Vale, Natura e Embraer, entre outras.

Fundamentado em três pilares (aceleração, ecossistema e academy), o Hub InovAtiva dá suporte à criação de uma nova geração de soluções e otimiza o potencial das startups nacionais. Podem participar startups de qualquer setor, em estágio de validação, operação e tração. Elas devem desenvolver soluções inovadoras em produtos ou serviços com ao menos um MVP, sigla de Produto Mínimo Viável, a versão simplificada do produto de uma startup.

Em 2020, o InovAtiva foi eleito, pelo segundo ano seguido, o principal fomentador do ecossistema de inovação do Brasil pelo ranking internacional 100 Open Startups.

A realização desse hub de inovação se dá por meio de parceria do Sebrae com a Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade (Sepec) do Ministério da Economia (ME). Uma das vertentes em paralelo é o projeto Ideiaz Powered by InovAtiva Brasil, lançado em 2021, com a participação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec).

Números

- **Mais de 2.000 startups aceleradas de 2016 a 2021**
- **Mais de 300 startups selecionadas por ciclo**
- **Uma rede com mais de 1.000 mentores voluntários**

Para saber mais:
www.inovativa.online

Inova Amazônia

O Inova Amazônia é um programa nacional do Sebrae, em parceria com o governo federal, para potencializar o empreendedorismo e as startups na Amazônia Legal a partir da bioeconomia, reunindo o que há de mais inovador em sustentabilidade e atuando para promover o desenvolvimento territorial. A iniciativa procura fomentar o crescimento econômico, aliado à conservação ambiental, em um mercado ainda pouco explorado.

A região dispõe da maior biodiversidade do mundo e grande potencial de geração de negócios com produtos de origem da floresta mais famosa do planeta. A expectativa é estimular empreendimentos e novos negócios a pesquisar e utilizar, conscientemente, a biodiversidade. Isso significa juntar ciência e tecnologia para a geração de negócios com foco no uso sustentável dos recursos naturais.

Na primeira fase do programa, participaram 400 iniciativas empresariais de todo o país que receberam capacitações em diversos temas para o desenvolvimento do seu projeto. Já na segunda fase, foram selecionados 220 pequenos negócios a fim de que contassem, ao longo de seis meses, com todo o suporte. O objetivo é potencializar o desenvolvimento dos negócios inovadores em bioeconomia, caracterizados pelo uso de insumos ativos da biodiversidade da Amazônia, de maneira sustentável, para gerar produtos ou serviços de alto valor agregado.

Além de mentorias especializadas e eventos de conexão com o mercado e com investidores, estão previstos recursos financeiros para os selecionados, por meio de uma bolsa socioempreendedor, no valor de R$ 6,5 mil por mês, para se dedicar ao seu negócio durante os seis meses.

Números

- **400 negócios pré-acelerados**
- **220 empresas aceleradas**
- **390 bolsistas**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/inovaamazonia

Natálie Pavan
My Cookies
Campo Grande – MS

Centro Sebrae de Sustentabilidade (CSS)

Com sede em Cuiabá (MT), o Centro Sebrae de Sustentabilidade (CSS) produz e dissemina conhecimento sobre sustentabilidade para subsidiar todo o Sistema Sebrae no atendimento a empresários de pequenos negócios em todo o Brasil. As iniciativas visam estimular o ingresso e a participação dos pequenos negócios em modelo econômico baseado em resultados não só de rentabilidade e lucro, mas também em qualidade ambiental e bem-estar social.

O prédio do css funciona como um laboratório vivo de boas práticas sustentáveis. Sua construção reflete a preocupação com o meio ambiente, inspirada na cultura e tecnologia das casas indígenas dos povos do Xingu, consideradas exemplares em termos de arquitetura bioclimática.

Entre as características do edifício, destacam-se conforto térmico, a valorização da iluminação natural e a captação de água da chuva para uso na irrigação do jardim, lavagem de piso e banheiros. O jardim acolhe espécies dos biomas presentes em Mato Grosso: Cerrado, Pantanal e Amazônia. Estações interativas sobre diversos temas – como resíduos, água, energia e consumo – compõem as visitas guiadas. Isso serve de inspiração para que os empresários apliquem soluções semelhantes no ambiente de suas próprias unidades.

Os conteúdos do CSS são disponibilizados de forma gratuita nos canais digitais.

Números

- **600 conteúdos em linguagem simples e acessível para os pequenos negócios**
- **16 milhões de acessos às plataformas digitais**
- **92.797 mil visitantes no prédio do CSS**
- **Atendimento em cerca de 700 postos do Sebrae distribuídos no país**

Para saber mais:
www.sustentabilidade.sebrae.com.br

Crédito Inovação Finep-Sebrae

O Programa Crédito Inovação Finep-Sebrae financia o desenvolvimento da inovação pelos pequenos negócios, com taxas de juros menores e prazos de pagamento mais longos em relação às condições praticadas no mercado. Os empréstimos são operacionalizados por uma rede de mais de 25 agentes financeiros parceiros em todas as regiões do país e podem ser solicitados por Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). O Microempreendedor Individual (MEI) não está contemplado.

A parceria entre o Sebrae e a Finep – empresa pública federal vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) – contribui para a superação de um dos maiores desafios para os pequenos negócios: conseguir recursos para investir em inovação.

O Sebrae disponibiliza consultoria gratuita para facilitar o acesso pelas empresas interessadas e orientação aos beneficiados, além de oferecer uma opção de garantia, via Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe). Os juros variam de 4,5% a 8,2% ao ano, com prazos de pagamento de 2 a 11 anos.

Há cinco linhas de crédito disponíveis. O Inovacred apoia o desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços, bem como o aprimoramento dos já existentes. O Inovacred Telecom se destina a finalidade semelhante, mais focado em conectividade e telecomunicações. Já o Inovacred Conecta abrange parcerias com instituições científicas, tecnológicas e de inovação (ICT), com as quais deve ser gasto no mínimo 15% do empréstimo.

Há ainda o Finep Inovacred 4.0, com ajuda para adoção de tecnologias voltadas à Indústria 4.0. A quinta linha de crédito é o Inovacred Expresso, um suporte ao fluxo operacional simplificado para empresas com histórico de inovação – por exemplo, pertencer ou ter sido graduada em incubadoras de base tecnológica nos últimos 10 anos, entre outros requisitos.

Números

- **R$ 1 bilhão de crédito disponível para projetos de inovação**
- **5.000 pequenos negócios previstos para serem beneficiados**
- **O valor médio de cada operação: R$ 200.000,00**
- **Duração até o final de 2023**

João Miguel Kimak Júnior
Aquamak
Boa Vista – RR

Startup Summit

O Sebrae é um dos organizadores do Startup Summit, um dos maiores eventos de inovação e empreendedorismo do Brasil. Os inscritos têm acesso a conteúdo em formato de palestras, workshops e debates sobre empreendedorismo, investimentos, tendências, marketing, vendas e diversidade, entre outras discussões compartilhadas com grandes nomes nacionais e internacionais.

A quinta edição do evento estava programada para ocorrer em 2022, presencialmente em Florianópolis, com participação também online. Como realizadoras, junto com o Sebrae, estão a Associação Catarinense de Tecnologia (Acate) e a Associação Comercial e Industrial de Florianópolis. Em função da pandemia da Covid-19, a edição de 2020 se deu no formato online, e a edição de 2021 ocorreu presencialmente, porém, em formato reduzido.

O Startup Summit contribui para colocar o Sebrae como um ator central no ecossistema de inovação no país. Além de startups, participam investidores, incubadoras, aceleradoras e representantes da administração pública.

Números

- **1.250 participantes presenciais**
- **19.000 participantes online**
- **30 estandes de parceiros e patrocinadores**
- **48 startups expositoras**
- **Mais de 60 palestrantes**
- **36 horas de conteúdo**

Para saber mais:
www.startupsummit.com.br

Gestão de Soluções

Daniely Silva
Belle La Vie
São Paulo – SP

Mariana Pelozio
Duas Terezas
São Paulo – SP

A atividade principal do Sebrae consiste em apoiar e atender donos de Micro e Pequenas Empresas (MPE), Microempreendedores Individuais (MEI) e pessoas que querem iniciar uma atividade empreendedora, em qualquer lugar onde estejam, para que obtenham sucesso em seus negócios. Para facilitar a compreensão do método de trabalho adotado, uma boa comparação é com os bancos, que funcionam voltados para segmentos de clientes.

Assim, no Sebrae, há uma área de atuação, por exemplo, diretamente relacionada ao que seria o varejo nos bancos e responsável pelos pontos de presença física, pelo portal na internet e pelos canais de relacionamento, como o 0800, o WhatsApp e o chat. Outra área lida de maneira personalizada com agrupamentos de empresas, como aquelas que produzem calçados e artigos em couro numa determinada região.

Nessa analogia, há um conjunto abrangente de programas e ações do Sebrae para públicos diferentes, como se fosse o leque de serviços do banco. Uma área em particular, a de Gestão de Soluções, fica responsável por fornecer, a todo o sistema, produtos e serviços que sejam relevantes, tenham qualidade e se mostrem capazes de proporcionar escala ao atendimento.

Como destaque, pode-se citar o projeto de Educação a Distância (EaD) do Sebrae, que entrega a maior plataforma de cursos livres gratuitos da América Latina. O grande crescimento da plataforma foi também impulsionado pela demanda apresentada durante a pandemia da Covid-19, a partir de 2020. Para isso acontecer, foram lançados cursos específicos para a grande dificuldade do cliente naquele momento: o marketing digital, com ferramentas úteis para adesão e expansão de vendas no comércio eletrônico.

Experiência do usuário

Houve também esforço significativo para otimizar a experiência do usuário, de maneira a tornar os cursos mais atraentes e eficazes, entre outras melhorias introduzidas. Pesquisa do Sebrae revelou que, durante a pandemia, a maior satisfação do cliente da instituição ocorreu com os cursos online, conforme medido pelo Net Promoter Score (NPS), um índice de recomendação do usuário, em comparação com os vários canais disponibilizados.

Uma novidade importante veio com a introdução de cursos pelas plataformas WhatsApp, onipresente na atualidade, e Telegram. Diferentemente do processo de inscrição na modalidade online tradicional, nos cursos por WhatsApp e Telegram, o cliente não precisa realizar uma série de etapas e pode acessá-los de forma instantânea.

O Sebrae emprega uma solução pioneira em nível mundial, com recursos de inteligência artificial, que captam, por meio de interações com o cliente, seus comportamentos e experiências para entregar um conteúdo adequado. Para o usuário, é tudo muito simples, com funcionalidades básicas do aplicativo, mas por trás há todo um conceito de tecnologia rebuscado e pedagógico.

As mudanças estão cada vez mais nítidas. Em anos não muito distantes, o serviço digital do Sebrae estava reduzido, por exemplo, a disponibilizar planilhas para a gestão financeira. A instituição agora se posiciona de maneira diferente, entregando um serviço completo de gestão de fluxo de caixa, que mexe com seu modelo de negócios.

Em sintonia com a era dos aplicativos, foi lançado o App Sebrae, que ajuda a controlar as finanças no dia a dia e tem um emissor gratuito de nota fiscal eletrônica, entre outras funcionalidades. Traz também um comparador de ofertas da rede bancária, para facilitar a escolha da maquininha de cartão de crédito ou o melhor tipo de conta-corrente para o perfil do empreendedor.

Historicamente, um dos formatos de soluções em que o Sebrae conquistou muito reconhecimento é o de cursos e consultorias gerenciais. Entre os mais requisitados, ressalta-se o Empretec, uma metodologia mundial da Organização das Nações Unidas (ONU), da qual o Sebrae detém exclusividade de licenciamento no país. Os variados tipos de cursos presenciais do Sebrae também dão muita audiência, como nas áreas de finanças, de marketing, de recursos humanos ou de legislação.

Em larga escala

Em paralelo ao presencial, o Sebrae investe muito em conteúdos digitais entregues em larga escala. Como os donos de pequenos negócios formam um público vasto, constata-se a existência de dúvidas muito recorrentes e simples entre eles. Assim, um artigo no Portal do Sebrae, um e-book ou um vídeo bem explicado conseguem atender e satisfazer a essas demandas pontuais. De maneira complementar, recentemente entrou em cena o Sebrae Respostas, uma comunidade onde qualquer um pode entrar e perguntar, bem como qualquer um pode responder. Conta também com especialistas de diferentes procedências, não necessariamente do próprio Sebrae. Cabe à instituição o papel de moderador.

Para atender às exigências da era da transformação digital, adotou-se o conceito de rede de soluções, congregando, em estrutura federativa, o Sebrae Nacional e as sedes nas 27 Unidades da Federação, numa relação de complementaridade, sem subordinação hierárquica e com objetivos de atuação uníssonos.

Com o aprofundamento da era digital, começou a ficar mais evidente a sobreposição de produtos do Sebrae, como no caso de ferramentas para fluxo de caixa, uma das dores dos micro e pequenos empresários em todo o país. Veio então o empenho para que produtos gerados em determinado estado possam ser oferecidos de maneira compartilhada para todo o Sistema Sebrae, com ganhos consideráveis para os pequenos negócios em seu conjunto.

Antes, havia múltiplos produtos concorrentes para fluxo de caixa. O formato de atuação em rede possibilitou a diminuição do volume de soluções, com afirmação das mais relevantes e de maior qualidade para os pequenos negócios. Isso permitiu o enxugamento do número de cursos oferecidos, com entrega mais eficaz e qualificada.

Na velocidade das mudanças atualmente, o cliente não quer ficar 20 ou 40 horas em uma sala de aula para adquirir conhecimento. Ele quer treinar habilidades, discutir atitudes e se tornar apto a aplicar na prática o que está aprendendo.

A pandemia se apresentou como um grande desafio e mudou as prioridades dos pequenos negócios. O portfólio de cursos online do Sebrae incorporou novas capacitações especializadas e conteúdos digitais. Em poucos dias, houve, por exemplo, mudanças abruptas na legislação, que beneficiavam os empreendedores, mas não eram tão fáceis de entender, como as Medidas Provisórias e as portarias – complexas até mesmo para advogados e profissionais de contabilidade.

Os canais do Sebrae receberam, então, grande procura por esse tipo de esclarecimento técnico. Quando foi a hora de procurar alívio para as dificuldades econômicas da crise da Covid-19, os clientes ficaram ávidos para saber como obter um empréstimo e como lidar com a eventual dívida decorrente. Idem, atrás de orientações de como preservar a saúde, respondida com a elaboração de protocolos de segurança. Para essas e outras necessidades, produziram-se vídeos explicativos, cartilhas, e-books, manuais e conteúdos didáticos destinados à internet e às redes sociais.

Vendas no e-commerce

A nova fronteira das soluções desenhadas para o atendimento às MPE e aos MEI inclui dedicação crescente aos celulares, que passaram a ser fundamentais no gerenciamento dos negócios, em particular para promoção e vendas no e-commerce. O mesmo se dá com as atividades didáticas: um curso online pelo computador não é o mesmo curso pelo celular.

Outra mudança de patamar está vindo com a possibilidade de utilização da voz na formulação das perguntas, impulsionada pela adesão a recursos como a Alexa, da Amazon, a Siri, da Apple, e o Assistente do Google. A voz entra como algo para trazer mais dinâmica à interatividade. Em vez de fazer o curso só digitando, o aluno poder falar e obter respostas. No campo das tendências, vale registrar ainda a aprendizagem adaptativa. Um determinado curso para uma pessoa pode ser diferente para outra. Ao longo da aprendizagem, será preciso captar a necessidade do aluno e alterar a trajetória dele dentro do mesmo conteúdo.

Indo além dos seus próprios limites de atuação, o Sebrae ruma para ser um grande articulador do ecossistema em que ele se encontra. Mais do que estabelecer ligação direta com todo o universo de pequenos empreendedores, é importante ajudar a viabilizar o melhor caminho para que eles consigam suas respostas. Isso aponta para ser um hub de soluções, no qual o mercado apresenta o que tem para a micro e pequena empresa – e o Sebrae conecta esse empreendedor com essa solução, atuando como um grande intermediador, além de conceber e executar seu próprio portfólio de produtos e serviços.

Capacitações digitais

Além de informar com assertividade e oferecer produtos digitais de reconhecida qualidade, o Sebrae também educa, capacita e forma pessoas mais preparadas para enfrentar o mercado. A plataforma de cursos online é hoje a maior de cursos livres gratuitos da América Latina e coleciona impressionantes resultados desde o período da pandemia da Covid-19.

Com mais de 15 anos de atuação, o projeto tem sempre grande aceitação de seu portfólio. Com um toque de inovação e visando alcançar públicos dos mais diversos interesses e segmentos, os cursos online também são disponibilizados via WhatsApp e, mais recentemente, por dispositivos de voz, para permitir mais acessibilidade, maior alcance e incremento de inovação compatível às realidades dos pequenos negócios.

Cursos Online

O Sebrae tem hoje a maior plataforma de cursos livres gratuitos da América Latina, na modalidade de Educação a Distância (EaD), com temas especializados nas mais diversas áreas de interesse dos pequenos negócios, para uso da internet e das redes sociais no dia a dia.

Essa capacitação contribui para desenvolver competências no empreendedor, em diferentes plataformas e formatos, a fim de ajudá-lo na abertura de um novo negócio ou na melhoria de um já existente.

A linha de atuação visa à criação e distribuição de soluções educacionais, que impactem positivamente a competitividade, bem como o aperfeiçoamento profissional de empreendedores, além de permitir o aumento do atendimento do Sebrae.

Nos anos recentes, o portfólio de cursos online recebeu uma atualização significativa. A modalidade adotada se baseia no formato conhecido por Mooc, sigla em inglês para Massive Open Online Courses, referente a cursos de grande alcance de público e autoinstrucionais. Quem está aprendendo pode entrar e acessar a qualquer momento, 24 horas por sete dias na semana. O próprio aluno dá o ritmo de seu aprendizado.

Números em 2021

- **205 cursos especializados disponíveis (166 cursos e 39 trilhas de aprendizado)**
- **3,1 milhões de matrículas em 2021, um aumento de 26% em relação a 2018**
- **1,6 milhão de usuários em 2021**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline

Cursos pelo WhatsApp e Telegram

Com pioneirismo, o Sebrae introduziu a realização gratuita de cursos de capacitação por meio dos aplicativos WhatsApp e Telegram, concebidos e desenvolvidos para uso pelos donos de pequenos negócios em seus celulares. A novidade tem grande aceitação especialmente entre aqueles que não dispõem de muito tempo para aprendizagem.

Com emprego de Inteligência Artificial (IA) e chatbots, o ensino é do tipo autoinstrucional, sem necessidade de professores. Ocorre de forma interativa, por meio de perguntas e respostas, apresentadas em sequências de textos, imagens, vídeos, infográficos e podcasts, com linguagem simples e direta.

Os temas percorrem áreas como marketing digital, controle da movimentação financeira, conhecimento e valorização do cliente, planejamento de metas e resultados e acesso a crédito, entre os mais acessados. Os cursos fornecem certificado de conclusão em até uma hora após o término e entregue direto pela própria plataforma.

Com vagas ilimitadas, as capacitações podem ser feitas a qualquer momento e duram em média duas horas, o que enseja uma aprendizagem rápida e pontual, conhecida como microlearning. O WhatsApp e o Telegram facilitam a interrupção e a retomada com facilidade, o que permite o uso no intervalo do almoço ou no transporte público, por exemplo.

Esse caminho se beneficia do grande potencial que os aplicativos de troca de mensagem e conteúdos apresentam, por serem onipresentes no cotidiano dos brasileiros.

Números

- **28 cursos de capacitação ofertados**
- **388 mil matrículas realizadas**
- **160 mil usuários**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline

Vanilda Santos Monte Benedicti
Taubaté – SP

Capacitações presenciais

O Sebrae está presente em todos os estados brasileiros com agências de atendimento, espaços de capacitação e muita articulação com atores estratégicos. Capacitar e desenvolver os territórios constituem parte fundamental da missão da instituição. Por isso, as capacitações vão até os lugares mais distantes e, ao mesmo tempo, atendem a todos os grandes centros, valendo-se de abordagens mais próximas e humanizadas em interações diretas com os participantes.

Entre elas, cabe ressaltar um dos produtos mais bem-sucedidos: o Empretec, exclusivo do Sebrae no Brasil. Além disso, centenas de capacitações gerenciais são distribuídas em turmas por todo o território nacional e viabilizadas nos estados e municípios, o que contribui de forma crucial para tornar o modelo presencial de capacitações em um negócio estratégico e gerador de impacto positivo no ambiente de negócios e na economia brasileira.

Empretec

Desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU), o Empretec é uma metodologia que desenvolve características de comportamento empreendedor nas pessoas. Nas 60 horas de capacitação em seis dias de imersão, o participante, conhecido como empreteco, é desafiado em atividades práticas, que apontam como um empreendedor de sucesso age.

São dez as características de comportamento empreendedor, também conhecidas como CEE: busca de oportunidade, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informação, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento, persuasão e redes de contato e autoconfiança. Diante delas, o participante se autoavalia, identificando seus pontos fortes e fracos.

A ONU promove o Empretec, o maior programa de formação de empreendedores do mundo em cerca de 40 países. No Brasil, é realizado desde 1993, com exclusividade pelo Sebrae, cuja atuação no programa tem reconhecimento internacional.

Atualmente, o Brasil lidera o processo de modernização do programa no âmbito metodológico, tecnológico e de gestão. O Sebrae está à frente do desenvolvimento de novas abordagens para públicos específicos, como o rural e o de startups, ampliando assim a família dos produtos do Empretec.

Números

- **Mais de 12 mil turmas com 296 mil participantes, desde 1993, representando 60% do público em todo o mundo**
- **Net Promoter Score (NPS) de 86,8, sendo que 89% dos clientes adotam uma postura de recomendação, promoção e divulgação do Empretec**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empretec

Serviços Digitais

A busca por serviços mais especializados e adequados às diversas realidades dos pequenos negócios brasileiros levou o Sebrae a estruturar opções para demandas em larga escala e com a capacidade de proporcionar experiências mais integradas às rotinas operacionais dos empreendedores.

A estratégia vem sendo lapidada e implementada sob princípios de inclusão produtiva, transformação digital, especialização e aprimoramento de gestão, e está expressa em serviços para finanças, mercado e vendas, informação e suporte operacional. São destaques:

- O App Sebrae é um grande hub que reúne serviços como, por exemplo, a emissão do boleto DAS MEI, uma das ferramentas fundamentais para a manutenção da atividade dos microempreendedores individuais
- Na área de finanças, há aplicações para gestão de fluxo de caixa e de custos estratégicos, que facilitam a organização da rotina das empresas
- Na área de mercado, um produto de matching entre compradores e vendedores proporciona expansão e dinamismo produtivo para quem busca alargar suas fronteiras
- Para dar suporte de qualidade às operações críticas do dia a dia, um emissor de Notas Fiscais Eletrônicas proporciona tudo o que um pequeno negócio precisa para controlar melhor seu faturamento e carga tributária.

Assim, os serviços digitais dão verdadeiro ganho de competitividade às empresas brasileiras.

APP Sebrae

Para facilitar o dia a dia dos pequenos negócios e ajudá-los a crescer de forma saudável e organizada, foi lançado, em 2019, o APP Sebrae para celulares e tablets, nos sistemas Android e IOS, desenvolvido pelo Sebrae Pernambuco. Dessa maneira, o aplicativo coloca serviços, conteúdos e cursos na palma da mão dos usuários, um leque abrangente de soluções personalizadas, exclusivas e gratuitas, sem que o usuário gaste a franquia de dados dele na internet.

Disponível para download na Play Store e na App Store, o aplicativo traz desde dicas para a abertura de uma firma até informações e números sobre o mercado e os concorrentes, sempre com orientações preciosas. Para capacitação, há indicações e acesso a cursos, eventos e conteúdos do Sebrae e seus parceiros, tanto online quanto presenciais em cada Unidade da Federação.

É possível identificar a melhor opção de serviços financeiros para o negócio específico do usuário, como maquininha e conta-corrente PJ, bem como conhecer as opções mais adequadas de marketplace conforme o perfil da empresa.

Os Microempreendedores Individuais (MEI) podem emitir o DAS, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional, e gerar o boleto em poucos cliques, além de receber alerta da proximidade da data de vencimento, bem como realizar sua declaração anual.

Outras opções práticas: controlar o fluxo de caixa da empresa, monitorar o limite de faturamento ou encontrar fornecedores e serviços de contabilidade. É possível, também, localizar a unidade Sebrae mais próxima para agendar atendimento online ou presencial. Uma assistente virtual responde a dúvidas formuladas durante 24 horas, sete dias na semana.

Números

- **1 milhão de downloads até dezembro de 2021**
- **25 serviços disponíveis**
- **Serviços mais acessados: capacitação (conteúdos e cursos), visualização de boletos DAS, recomendação de serviços financeiros e diagnósticos**

Eugênia Santos
Negga Chic Modas
Salvador – BA

EmConta

O EmConta é uma plataforma online e gratuita do Sebrae, que facilita o acesso dos pequenos negócios a produtos e serviços financeiros ofertados por instituições parceiras credenciadas. Entre as vantagens, está a redução de custos para as Micro e Pequenas Empresas (MPE) e os Microempreendedores Individuais (MEI).

O empresário pode conhecer, comparar e encontrar as melhores soluções em serviços financeiros, como escolher a maquininha de cartão mais adequada ou um banco digital para a conta pessoa jurídica que traga mais agilidade e praticidade. Além disso, ele tem uma ferramenta de contabilidade à disposição.

As simulações se dão com garantia de segurança dos dados e em tempo real: os valores e possibilidades mais vantajosos são apresentados, instantaneamente.

Lançado em março de 2020, o EmConta funciona como um hub transparente e um buscador que agrega parceiros, mas não é uma instituição financeira ou bancária. Somente os serviços dos parceiros têm custo para liberação e contratação – sendo deles a responsabilidade pela operação final.

A plataforma faz parte de uma nova tendência em meio à transformação digital, a do Open Banking, que possibilita o compartilhamento de informações dos clientes entre os bancos, desde que o consumidor aceite. Os usuários podem comparar preços, serviços e taxas para abertura de contas-correntes, adesão a máquinas de cartão e serviços contábeis, sem sair de casa.

Para ter acesso, basta o interessado fazer login no Portal do Sebrae e responder às perguntas solicitadas sobre o perfil da empresa. Na sequência, ele toma conhecimento das ofertas dos parceiros e, após escolher, solicita a contratação, mas diretamente com os fornecedores. A plataforma mostra ainda o histórico de contratações e as últimas simulações.

Números

- **29 mil usuários de março de 2020 a dezembro de 2021**
- **42 simulações no mesmo período**

Para saber mais:
emconta.sebrae.com.br

Mercado Azul

A plataforma online Mercado Azul, do Sebrae, oferece espaço para que pequenos negócios divulguem produtos e serviços e encontrem fornecedores de forma fácil e rápida, sem custo algum. É a primeira vitrine para o empreendedor ficar disponível na internet e conseguir aparecer em mecanismos de busca, como o Google – um passo inicial para vender nos marketplaces.

O interessado localiza produtos e serviços distribuídos em categorias. Entre os segmentos com maior quantidade de anúncios publicados, sobressaem indústria, agronegócio, comércio, alimentos e bebidas, casa, móveis, decoração, beleza, cuidado pessoal e informática.

O canal representa uma alternativa para os varejistas resolverem dois problemas ao mesmo tempo. O primeiro é aliviar o estoque em excesso, devido à baixa procura dos consumidores. O outro consiste na necessidade de encontrar novos fornecedores, que proporcionam condições mais proveitosas, de acordo com o giro das mercadorias e fluxo de caixa, naquele momento.

Lançada no início da pandemia da Covid-19, a ferramenta é integrada às principais redes sociais, permitindo não só o compartilhamento de anúncios como também canal de contato pelo WhatsApp, Facebook, Instagram e Linkedin, além de comunicação via celular.

Para divulgar o produto no Mercado Azul, basta que o empresário cadastre seus dados para a plataforma. Ele mesmo faz o anúncio, com descrição dos produtos, upload das fotos, preço, promoções, quantidades, formas de pagamento aceitas, links para redes sociais e contatos, além de programar a data para encerramento da publicação.

Números

- **161 mil usuários em 2021, entre anunciantes, fornecedores e buscadores de produtos e serviços**
- **Mais de 600 mil visualizações de páginas em 2021**

Para saber mais:
mercadoazul.sebrae.com.br

Fabíola Barros
Canetas & Brindes
Salvador – BA

Emissor de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)

O Sebrae disponibiliza o aplicativo Emissor de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), uma ferramenta online e gratuita para que os donos de pequenos negócios façam a formalização das suas operações, em atendimento às exigências legais e tributárias.

A ferramenta é muito vantajosa para os pequenos negócios, que, de uma maneira geral, não dispõem de recursos para contratar serviços mais complexos de gestão digital como os sistemas ERP, sigla de *Enterprise Resource Planning*. Também está disponível o Emissor de Conhecimento de Transporte Eletrônico, que permite a transmissão do documento.

O emissor permite fazer o gerenciamento e cancelamento de notas fiscais de maneira simples pelos titulares de CNPJ. É também bastante utilizado por contadores e escritórios de contabilidade, que prestam serviço às pequenas e microempresas.

A nota fiscal eletrônica foi introduzida no país em 2005 e, desde então, vem acumulando benefícios. Os principais: redução de erros de preenchimento, menos gastos com papel e impressão, incentivo ao comércio eletrônico e ao uso de novas tecnologias, maior confiabilidade na nota fiscal e diminuição da sonegação fiscal.

Números

- **Cerca de 350 mil usuários recorrentes**
- **Média de 10 notas fiscais emitidas mensalmente por usuário em 2021**

Conteúdos Digitais

O Sebrae construiu o maior acervo de conteúdos livres sobre empreendedorismo e gestão empresarial disponível no Brasil. São milhares de artigos publicados nos canais digitais da instituição, além de centenas de e-books e planilhas que ajudam a quem quer abrir um negócio a melhorar a gestão ou a aprender mais sobre empreendedorismo.

Para entregar resultados que vão além de conteúdos técnicos, mais próximos da realidade de cada um, o Sebrae Respostas vem se tornando uma referência em buscas por orientações específicas, com a força de uma rede de milhares de empreendedores e gestores de negócios espalhados por todo o país.

Para quem procura estruturar um negócio do zero, as Ideias de Negócios disponíveis de forma gratuita disponibilizam toda a estrutura para tirar um projeto do papel e seguir em frente. São materiais em constante atualização e reciclagem, que cumprem papel importante no dia a dia daqueles que acessam nossos canais em busca de informações úteis e orientações para seus negócios e ideias.

Ideias de Negócios

Ideias de Negócios é um serviço do Sebrae para potenciais empreendedores, trazendo informações completas sobre como montar uma empresa para atuar num segmento específico. É o conteúdo mais acessado pelos clientes da instituição desde 2007. Aborda questões como o investimento estimado, a legislação para abertura, o mercado setorial, os equipamentos necessários e os custos, entre outros temas, com uma abordagem para apoiar o interesse na decisão de começar um negócio.

Cada ideia é apresentada no formato de um e-book especial, organizado por tópicos. O conteúdo é produzido e atualizado por especialistas do Sebrae. Dessa forma, o interessado tem uma visão ao mesmo tempo geral e detalhada, considerando todos os aspectos do negócio.

Entre os negócios mais pesquisados pelos interessados, listam-se os seguintes: distribuidora de bebidas, pet shop, escritório de consultoria, frete e transporte de pequenas cargas, loja de produtos naturais, centro de estética, loja de cosméticos e perfumaria, hamburgueria, produção de alimentos congelados, padaria e fornecedor de refeições em marmita, entre outros.

Números

- **+ de 82 milhões de acessos desde 2014**
- **+ de 4,5 milhões de acessos em 2021**
- **+ de 530 e-books sobre negócios de diversos setores**
- **+ de 100 ideias exclusivas para o MEI**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/ideiasdenegocios

Maria Celina
Viva Celina
João Pessoa – PB

Sebrae Respostas

O Sebrae Respostas é o maior fórum sobre negócios e empreendedorismo do Brasil, no qual qualquer pessoa pode fazer pergunta e interagir com uma imensa comunidade. Técnicos e analistas do Sebrae respondem a muitas das indagações postadas, ao mesmo tempo que a plataforma estimula a participação dos integrantes para que o esclarecimento das questões possa se dar de forma colaborativa, mediante troca de informações e experiências práticas.

A plataforma foi lançada em março de 2020 com o objetivo de apoiar os empreendedores na procura de soluções para enfrentar o momento difícil da pandemia da Covid-19. Todos são bem-vindos na comunidade para compartilhar dicas e orientações, seja quem já tem seu próprio negócio ou quem quer começar uma atividade. É significativa a presença de donos de Micro e Pequenas Empresas (MPE) e Microempreendedores Individuais (MEI).

Apenas conteúdos sobre negócios, empreendedorismo, finanças, marketing e gestão são aceitos na plataforma. Profissionais especialistas nesses assuntos integram a comunidade. A mediação e apoio nas respostas se fazem com a participação de técnicos e consultores do Sebrae. Os membros que mais contribuem respondendo perguntas ou compartilhando ideias em postagens recebem pontos cumulativos, disponibilizados em um ranking.

No primeiro ano da pandemia, entre os temas mais frequentes nas perguntas, sobressaíam o auxílio emergencial para os MEI, o apoio governamental para a sobrevivência das MPE e orientações para continuar vendendo mesmo com as restrições do funcionamento presencial no comércio.

De uma maneira geral, os usuários procuram também respostas sobre oportunidades de negócio, indicações de aplicativos, estratégias de marketing, acesso a crédito e renegociação de dívidas. Para se tornar membro e interagir, basta a pessoa preencher um cadastro simples.

Números

- **3,5 milhões de usuários em dezembro de 2021**
- **5,5 milhões de acessos na plataforma de março de 2020 a dezembro de 2021**
- **2,4 milhões de acessos a 30 mil artigos**
- **3,1 milhões de acessos a 18 mil perguntas e respostas**

Marcos Dionísio
Armazém Dionísio
São José do Rio Preto – SP

Relacionamento com o cliente

Nely Cardozo
Nelly Cardozzo
Recife – PE

Para entender como o Sebrae lida com seus clientes, isto é, os donos de pequenos negócios já estabelecidos ou os interessados em abrir um empreendimento próprio, pode-se usar uma comparação. Cada atendimento é uma foto, e o relacionamento, um filme. Durante muito tempo, a ênfase esteve no atendimento pontual, como no clique de uma câmera fotográfica. Em anos recentes, a instituição passou a focar mais as ações continuadas que entregam mais valor a cada interação, para que haja efetiva transformação dos pequenos negócios no Brasil.

Isso implica numa mudança de patamar, quantitativa e qualitativa. São jornadas permeadas por processos digitais que levam o cliente a interações em pontos de contato remotos e físicos. O cliente Sebrae escolhe como prefere ser atendido, seja no autoatendimento físico ou remoto, atendimento remoto assistido (humano), em um espaço físico (agências, parceiros) ou até mesmo recebendo a visita de um agente ou consultor. Para tanto, o Sebrae lança mão de agências localizadas em todos os estados brasileiros e, ainda, uma rede de parceiros estratégicos que atuam como multiplicadores de suas iniciativas, garantindo o seu alto grau de capilaridade.

Um exemplo de extensão da cobertura de atendimentos por meio de parceiros é a rede de Salas do Empreendedor, que funcionam dentro de prefeituras em todas as regiões do Brasil. Toda prefeitura que implanta as diretrizes da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa no âmbito do município, promulgada em 2006, deve instalar uma Sala do Empreendedor. O Sebrae capacita os funcionários e disponibiliza seu portfólio de serviços, suprindo a carência de oferta de soluções para os pequenos negócios nos municípios. O atendimento acontece, em grande parte, presencialmente, com muita procura pelo Microempreendedor Individual (MEI).

No relacionamento digital, há diversos pontos de contato, como a Central de Relacionamento, o Portal do Sebrae, o WhatsApp, o chat, a Consultoria Online, entre outros.

A Central de Relacionamento, com acesso por telefone no número 0800 570 0800, oferece atendimento ativo e receptivo, incluindo processos automatizados e o atendimento humanizado. O Portal do Sebrae está em aprimoramento constante, sempre buscando oferecer a melhor experiência para o cliente por meio da organização de conteúdos, eventos, soluções e canais de relacionamento de forma responsiva e acessível.

No Portal do Sebrae, o cliente acessa outros canais como:

- **Fale com um Especialista, que permite a interação por meio de chat e e-mail**
- **WhatsApp, cada vez mais utilizado no relacionamento com o cliente**
- **Consultoria online, por meio da qual o cliente pode agendar um atendimento, escolhendo um consultor de sua preferência e realizando o atendimento mediante videochamada**
- **APP Sebrae, que disponibiliza as preferências do cliente na palma de sua mão.**

Essas opções digitais tiveram grande impulso com a pandemia da Covid-19, ampliando a cobertura de atendimento e a satisfação do cliente. Um caminho sem volta.

Dessa maneira, a base da pirâmide de clientes, ou seja, o maior volume de atendimento pode acontecer em ambientes digitais. São necessidades relacionadas a micromomentos da gestão do negócio, para as quais o Sebrae entrega pílulas de conhecimento e de conteúdo com respostas ágeis e resolutivas. Para responder às necessidades de média e alta complexidade, o Sebrae dispõe de capacitações mais aprofundadas, de médio prazo, ou consultorias, que podem acontecer online, no espaço físico do Sebrae e parceiros ou por meio da visita in loco (no estabelecimento).

A ideia é que os Sebrae nas Unidades da Federação coloquem mais energia nos atendimentos de média e alta complexidade, enquanto o Sebrae Nacional orquestra, por meio do relacionamento digital, respostas às demandas de baixa complexidade.

O Sebrae conta com um conjunto de aplicações que compõe o seu sistema de Customer Relationship Management (CRM), no qual é possível abordar o cliente e conduzi-lo por uma jornada que tem por objetivo auxiliá-lo na gestão do negócio e, consequentemente, contribuir para a sua sustentabilidade. Com o foco na integração das aplicações, utiliza um módulo de campanhas (Marketing Cloud-Salesforce) que possibilita a construção de jornadas transacionais e de relacionamento, que permeiam desde o processo de aquisição de novos clientes ao relacionamento segmentado e personalizado para clientes ativos (Diferenciação por Comportamento – clusters).

As jornadas são desenhadas com base em interações proativas, onde o cliente é abordado com comunicações pautadas em seus interesses e necessidades (centralidade no cliente). A ferramenta permite segmentação orientada a dados (transacionais, demográficos, comportamentais e outros) que, por meio de inteligência artificial, produz insights para tomada de decisões. As jornadas são centradas no cliente e sempre associadas a um objetivo de negócio (social, institucional, branding, relacionamento, atendimento e outros).

O Sebrae, então, alcança seus clientes, potenciais clientes e interessados no tema empreendedorismo por meio de campanhas de comunicação em canais abertos (TV, rádio, redes sociais e outros) de forma mais ampla. E, por outro lado, se relaciona de forma mais próxima com os clientes de sua base de atendimento, realizando abordagens constantes e personalizadas de acordo com o histórico de consumo de soluções e manifestações nos diversos canais. A cada interação, conhece mais o cliente e, consequentemente, é capaz de entregar uma melhor experiência.

Em 2020, pela primeira vez, constatou-se um volume maior de candidatos a empresário procurando o Sebrae do que de empresários já estabelecidos: 52% queriam abrir um novo negócio, contra 48% de pessoas interessadas em reforçar e profissionalizar sua gestão. Os pretendentes a empresário tendem a apresentar, majoritariamente, perguntas como: "O que eu devo abrir?", "Que tipo de negócio está dando certo?" ou "Que setor ou segmento está dando dinheiro?". Já no caso dos empresários estabelecidos, as dúvidas são mais variadas e podem depender da conjuntura.

No contexto da pandemia, num primeiro momento, registrou-se uma grande procura por orientações sobre gestão financeira, fluxo de caixa e até mesmo a baixa ou fechamento temporário do negócio, em função da crise econômica.

Canais Internacionais

Em seguida, eles procuraram o Sebrae para a ampliação de canais de interação com seu cliente, em particular para tentar se inserir no mundo digital e migrar para o Facebook, o Instagram, o WhatsApp e outros espaços de venda e relacionamento digitais. Eram indagações do tipo: "Como eu uso aplicativos de venda?", "Como entro em marketplace?", "Vale a pena fazer uma estrutura de delivery?". Os pequenos negócios começaram a buscar alternativas de ponto de calor com seus consumidores para tentar manter ou ampliar suas vendas, já que estavam com suas atividades bloqueadas.

Num terceiro momento, veio uma onda frenética de busca por crédito. O desequilíbrio de caixa ficou crônico e, por mais que eles se lançassem para as vendas digitais, não foram todos os negócios que conseguiram fazer essa virada de chave rapidamente. Deu-se a busca por linhas de crédito para tentar tapar os buracos causados pelo fechamento dos seus espaços físicos e até mesmo a mudança de comportamento do mercado.

Na medida em que as dinâmicas presenciais de consumo iniciaram sua retomada, a preocupação com os protocolos de segurança tomou lugar de destaque – a fase quatro. Isso incluiu normas para distanciamento, uso de álcool em gel e máscaras, manuseio de produtos e como evitar aglomerações. Por fim, os donos de pequenos negócios passaram a recorrer ao Sebrae para tentar rever seu modelo de negócio – a quinta fase.

O relacionamento com o cliente do Sebrae tem interface direta com a gestão do portfólio de soluções. A Unidade de Soluções é responsável pelo desenvolvimento e curadoria de serviços que compreendem consultoria, capacitação e orientação técnica em formatos diversos. A Unidade de Soluções garante a qualidade, acurácia e efetividade das soluções, enquanto a Unidade de Relacionamento com o cliente segmenta, distribui, aborda e interage com o cliente nos diversos pontos de contato.

Portal Sebrae

O Portal Sebrae traz para o ambiente digital os três pilares de atuação da instituição: ambiente de negócios, gestão empresarial e educação empreendedora. O canal está na linha de frente da estratégia de relacionamento digital com o público de diferentes segmentos, possibilitando atendimento remoto às demandas, cada vez maiores, por serviços, soluções, conteúdos e orientação especializada sobre negócios e empreendedorismo. Possui navegação simplificada, intuitiva, orientada para a melhor experiência do usuário em celulares, tablets ou desktops.

O portal disponibiliza, em larga escala e em diversos formatos, conteúdos de fácil compreensão, como artigos, vídeos, áudios, e-books e infográficos. Realiza eventos ao vivo (webinars). Dá também acesso aos cursos online e à agenda e disponibilidade de vagas, em tempo real, para cursos, eventos, oficinas e palestras, online e presenciais, ofertados em todo o país pelo Sistema Sebrae, com inscrição facilitada.

No portal, o usuário também escolhe como deseja falar com o Sebrae, seja encontrando o ponto de atendimento mais próximo, seja acessando os canais de comunicação direta, como o chat, o e-mail, o 0800 e o WhatsApp.

Os serviços mais procurados são os cursos online, a aplicação gratuita para emissão de nota fiscal e todo conteúdo relacionado ao Microempreendedor Individual (MEI). Inovação e evoluções constantes ajudam a manter o crescimento dos acessos. Semanalmente, o Portal Sebrae é atualizado com funcionalidades que melhoram a usabilidade e a experiência, além da publicação de novos conteúdos, sites personalizados, projetos, parcerias e todas as novidades relevantes para os milhões de usuários que recebe.

A pandemia da Covid-19 levou a grande crescimento na audiência, em particular com a procura de orientações práticas, como os protocolos de segurança elaborados especialmente para enfrentar a crise do coronavírus.

Números em 2021

- **151 milhões de visualizações de página**
- **46 milhões de visitas**
- **25 milhões de usuários**
- **Mais de 2 milhões de clientes atendidos pelo Portal**
- **26% dos clientes atendidos vieram de serviços disponíveis no Portal**

Para acessar:
www.sebrae.com.br

André Luis Barros
Vila da Praia Hotel
Salvador - BA

Central de Relacionamento

A Central de Relacionamento do Sebrae presta atendimento por meio de quatro canais: 0800, WhatsApp, chat e e-mail, que podem ser acessados pelo portal da institituição, ao clicar no Fale Conosco, no menu principal, além do serviço de suporte ao usuário do Portal e do App Sebrae.

Na sequência, em Fale com o Sebrae, vem a opção de interagir pelo WhatsApp, seguida do atendimento virtual pelo chat ou e-mail, e, finalmente, a discagem para o número 0800-570-0800. Recentemente, foi instalada uma avançada central telefônica em Curitiba, que serve ao Sebrae Nacional e para a qual já foram migrados os serviços de 21 Unidades da Federação.

A mesma página permite também localizar os pontos do Sebrae mais próximos, por meio de filtro com os estados, as cidades e as unidades de atendimento. Há esclarecimentos úteis na seção Dúvidas Frequentes, bem como o caminho para pedir ajuda diretamente ao Suporte ao Usuário.

No mesmo local, está a Ouvidoria Sebrae para quem quer sugerir, reclamar, elogiar ou denunciar qualquer atuação do Sebrae. Conta com ouvidores e interlocutores capacitados para garantir que a manifestação seja atendida com um tratamento adequado. As denúncias são sigilosas e possuem confidencialidade no encaminhamento, conforme o Código de Ética do Sebrae – disponível ali para consulta.

Números

- **Total de interações em 2021: 627 mil**
- **356,5 mil ligações recebidas no canal de voz (telefonia)**
- **174,5 mil interações recebidas no canal WhatsApp**
- **39,5 mil atendimentos realizados nos canais de e-mail e chat**
- **56,5 mil atendimentos para suporte aos usuários do Portal**
- **5,4 mil atendimentos de segundo nível nas Unidades da Federação**
- **NPS geral (Net Promoter Score): 83,1**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br

Márcia Chiad
Recanto das Ervas
Campo Grande – MS

Sebrae Delas

Criado em 2019, o Sebrae Delas é uma estratégia para apoiar o empreendedorismo feminino no Brasil e ajudar no sucesso de ideias e negócios liderados por mulheres, além de trabalhar pela implantação de políticas públicas que valorizem o segmento.

A iniciativa fornece qualificação, mediante desenvolvimento de competências técnicas (hard skills) e socioemocionais (soft skills), por meio de cursos, palestras e oficinas. Há preparação e divulgação de conteúdos sobre mercado, setor de atuação, boas práticas e economia, entre outros temas pertinentes. Eventos e networking estimulam a conexão das interessadas e a formação de parcerias, bem como divulgação de produtos e serviços.

Com transmissão virtual ao vivo pelo YouTube, às vésperas do Dia Internacional da Mulher, o evento Sebrae Delas 2022 celebrou as conquistas femininas, com a apresentação de histórias de superação e cases inspiradores. Houve também o anúncio da retomada do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, cuja última edição ocorreu em 2017.

O Sebrae Delas integra o projeto de fomento ao empreendedorismo feminino, do Sebrae, para aumentar a competitividade dos negócios liderados por mulheres, reduzindo desigualdades e contribuindo para a inclusão produtiva no país. Também favorece a formação de rede de apoio de empreendedoras com parceiros nacionais e internacionais, inserindo mulheres na economia e colaborando para a prosperidade das famílias.

Números

- **49,1 mil mulheres atendidas**
- **19 Unidades da Federação operando em todas as regiões do país**
- **Mais de 1,7 mil operações de crédito para empreendedoras pelo Banco do Povo na parceria Sebrae Delas São Paulo com o governo estadual, totalizando R$ 29 milhões concedidos**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino

Luciana Trafani
Luck Cupcake
São Paulo – SP

Sala do Empreendedor

A Sala do Empreendedor é uma iniciativa na qual uma prefeitura municipal faz a integração dos serviços previstos para atender à legislação brasileira quanto ao funcionamento dos pequenos negócios, como abertura da empresa, obtenção da inscrição municipal, alvarás, licenciamentos, alterações, encerramento, emissão de certidões, entre outros.

Para a operacionalização e desenvolvimento da empresa, junto com o Sebrae, podem ser ofertadas orientações sobre acesso a crédito, vendas ao governo, parcelamento de dívidas tributárias, contabilidade e emissão de certidões negativas. Em muitas das unidades, oferecem-se consultorias e capacitações, com diagnóstico empresarial e indicações sobre viabilidade de negócios.

Visando à ampliação da atuação territorial do Sebrae, há uma estratégia nacional de integração das Salas do Empreendedor à sua rede parceira de atendimento. Para isso, são estabelecidos protocolos formais de parceria com as prefeituras. Em seguida, as equipes das salas passam a receber ações de treinamento e capacitação. Ganham também acesso a ferramentas para registro e gestão de clientes e serviços, bem como a painéis de monitoramento de desempenhos das salas e a ambientes de atualização com conteúdos, notícias, reuniões e eventos periódicos de alinhamento. Além disso, podem participar de processos de certificação de qualidade por meio do selo de referência em atendimento.

Na perspectiva de tornar mais acessíveis e menos onerosos os serviços públicos e tornar a gestão pública mais eficiente, as Salas do Empreendedor têm importante papel na melhoria do ambiente de negócios, pois facilitam e simplificam procedimentos exigidos das Micro e Pequenas Empresas (MPE) e dos Microempreendedores Individuais (MEI).

A prefeitura e o Sebrae incentivam, assim, o surgimento de novos empreendimentos, ao criar condições para aumentar a competitividade dos pequenos negócios locais e melhorar a distribuição de renda no município.

Números

- **2.328 Salas do Empreendedor no país**
- **1,1 milhão de atendimentos em 2021**

Feira do Empreendedor

Realizada todos os anos pelo Sebrae desde 1992, a Feira do Empreendedor é hoje o maior evento de empreendedorismo no Brasil. Mescla oportunidades para realização de negócios nos mais variados segmentos da economia com espaços para expositores e extensa programação de atendimentos, capacitação, troca de experiências e acesso a conteúdos relevantes.

A edição de 2021, durante cinco dias em outubro, foi realizada totalmente online em razão da pandemia da Covid-19. Pela primeira vez, o evento contou com o envolvimento simultâneo de todas as 27 unidades estaduais do Sebrae. O tema central foi "Empreender é para Todos", abordando a diversidade e a inclusão como fatores de inovação nos pequenos negócios.

Para substituir a tradicional estrutura física, montou-se a plataforma virtual Sebrae Experience, desenvolvida especialmente para proporcionar uma experiência inovadora e tecnológica para os participantes. O ambiente virtual de realidade 3D teve cinco arenas digitais: Conhecimento, Negócios, Expositores, Retomada e Atendimento Sebrae.

Técnicos e consultores do Sebrae estiveram à disposição para esclarecimento de dúvidas e orientações técnicas. Participaram grandes empresas que têm os pequenos negócios como clientes. Entre os palestrantes, havia nomes conhecidos, como Ricardo Amorim, Felipe Titto, Emicida, Gustavo Cerbasi, Camila Farani e Oscar Motomura.

Números

- **120 mil inscritos**
- **135 horas de conteúdos e 240 atrações**
- **213,8 mil atendimentos a empreendedores**
- **500 empresas expositoras de produtos, serviços e soluções**
- **296 reuniões de rodadas de negócios realizadas**
- **R$ 9,5 milhões foi a estimativa média de negócios**

Semana do MEI

Anualmente, o Sebrae realiza a Semana do MEI, voltada para os interessados em empreender e para os microempreendedores individuais em todo o país, com as mais diversas opções de capacitação e orientações especiais, fornecidas por técnicos e especialistas. Fazem parte da programação 100% gratuita palestras, oficinas e seminários para melhorar os negócios, além de informações úteis sobre gestão, inovação, marketing digital, mercado, finanças, obrigações e benefícios.

Tradicionalmente, o evento ocorria presencialmente em todas as Unidades da Federação. Por causa da pandemia da Covid-19, passou a ser online. Entre 10 e 14 de maio de 2021, a 12ª edição proporcionou mais de 24 horas de conteúdo, com recorde de participação, em edição totalmente virtual.

O tema central foi "Uma Nova Visão para o Futuro do seu Negócio". Os conteúdos exclusivos passaram a ser disponibilizados no Portal Sebrae, com acesso às palestras, oficinas e materiais para download.

As atividades da semana são abertas, também, para aqueles que pretendem abrir o próprio negócio como MEI. Além de inspiração e motivação, eles recebem indicações sobre como começar do jeito certo. Para quem já está estabelecido, há conteúdos e soluções que permitem aprimorar seu empreendimento.

Números

- **257 mil participantes em 2021**
- **382 mil atendimentos**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/semanadomei

Alaíde Martins e Laila Martins
Saber em Rede
São Paulo – SP

Georgia Paschoal
Georgia Café
Guarujá – SP

Sebrae na Sua Empresa

O projeto Sebrae na Sua Empresa proporciona atendimento ativo, in loco, gratuito e personalizado aos pequenos negócios. Um Agente de Orientação Empresarial (AOE) vai até a firma do cliente a fim de apoiá-lo, por meio da realização de um diagnóstico de seus desafios e necessidades, colocando à disposição as ferramentas e as soluções mais adequadas para a melhoria da gestão em cada caso.

Entre as vantagens, destacam-se o atendimento feito por profissional qualificado e a identificação de oportunidades, que podem ajudar a empresa a ir cada vez mais longe. As orientações contribuem para viabilizar a implantação de mudanças, com vistas ao aumento da competitividade no mercado. Anteriormente denominado Negócio a Negócio, o Sebrae na Sua Empresa atua desde 2010.

Para ter acesso ao projeto, basta aos interessados preencher um formulário pela internet e agendar a visita. Os participantes são incluídos numa jornada de relacionamento com o Sebrae, que pode contemplar, por exemplo, consultorias de gestão ou rodadas de negócios com consumidores de seus produtos e serviços. Há também a possibilidade de receber um Agente Local de Inovação (ALI), também do Sebrae.

Números em 2021

- **1.409 agentes em campo.**
- **500 mil empresas atendidas pelo projeto.**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraenasuaempresa

Contador Parceiro

Baseado no entendimento de que o profissional de contabilidade é fundamental para o desenvolvimento dos pequenos negócios, o Sebrae lançou, em 2021, o programa Contador Parceiro: Construindo o Sucesso. O objetivo é a capacitação em gestão, empreendedorismo e inovação, entre outras áreas, para a formação de uma rede de suporte e consultoria voltada para o setor.

A proposta é que o profissional possa ampliar o escopo da sua atuação, indo além da rotina de cumprimento das obrigações exigidas por lei para o setor e agindo como consultor. Ele estará apto a prestar apoio mais abrangente aos empreendedores, assegurar o amadurecimento dos negócios e preparar seus clientes para o crescimento econômico. Entre os parceiros do Sebrae no programa, está o Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

A primeira iniciativa se deu com a elaboração do curso "Contador Parceiro: Construindo o Sucesso", de 48 horas de duração, com fornecimento de certificado digital. A trilha traz quatro blocos com 13 módulos de aprendizagem e aborda, entre outros, os seguintes temas: novas tecnologias para o profissional contábil; modelo de negócio e planejamento estratégico; avaliação e diagnóstico de empresas, compliance, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Números

- **44,1 mil inscritos**
- **11,4 mil profissionais de contabilidade inscritos na trilha**
- **60 profissionais de contabilidade com mentoria pelo UP Digital, em turmas exclusivas para contadores**
- **18 eventos estaduais de lançamento (online e presenciais) com 5,4 mil participantes**

Marcella Masi Daud
Detalhes de Classe
São Paulo – SP

Competitividade

Glaydes Custódio
F.A.G. Bolsas e Acessórios
Olinda - PE

O Sebrae tem uma linha de atuação muito forte para auxiliar os pequenos negócios a promover o aumento da competitividade e da produtividade, por meio de soluções inovadoras.

A produtividade é parte da competitividade, conforme definição clássica. A competitividade é um conceito mais amplo, no sentido de quanto um empresário consegue disputar mercado com seus concorrentes. Isso pode ser em qualidade superior, em preço mais baixo, na diferenciação de produtos e serviços ou, ainda, em melhor acesso a canais de comercialização. É, portanto, uma noção mais relativa, uma comparação de um empresário com outros.

Competitividade só tem resultado se a empresa ganhar mercado. Então, uma forma de mensurar é ver se ela está crescendo ou se participa de mercados que remuneram mais ou além de suas fronteiras (bairro, cidade, microrregião, região, país). Por isso, a internacionalização, muitas vezes, é usada como indicador de competitividade. Uma empresa que exporta é mais competitiva, pois entrou numa seara mais dinâmica. Ela teve um ou mais diferenciais e conseguiu chegar lá, colocando seu produto ou serviço em mercados em padrões e exigências de consumo diferenciados.

Já a produtividade está muito ligada à capacidade que a empresa tem de produzir melhor ou mais, usando menos insumos, menos recursos. Em resumo, a fórmula básica consiste em se saber quanto uma empresa entrega de valor adicionado ao seu produto ou serviço. Para isso, utilizam-se as horas de trabalho despendidas – se a empresa consegue fazer em menos tempo, ou com um valor agregado adicional, ela ganhou produtividade.

Trata-se, portanto, de um conceito mais absoluto. Comparam-se momentos diferentes de uma mesma empresa para ver se ela passou a produzir mais com as mesmas horas de trabalho, com o mesmo material ou com o mesmo gasto de energia. O que se espera é que esse ganho de produtividade tenha impacto positivo, por exemplo, nas vendas da empresa. A produtividade ajuda na competitividade – é um fator que o empresário consegue ampliar a sua capacidade de concorrência.

Nessa evolução, há dois tipos de entraves. O primeiro deles é o extrafirma. São obstáculos no ambiente de negócios, na infraestrutura, na burocracia e nas normas regulatórias. No nosso país, costuma ser chamado de Custo Brasil. Ao mesmo tempo, há os fatores dentro das empresas – ou intrafirma. Para ajudar a remover esses entraves, o Sebrae trabalha, de um lado, com os poderes Legislativo e Executivo, mediante participação na elaboração de leis e em programas de governo. De outro, presta assistência técnica e consultoria diretamente aos pequenos negócios, em particular com objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade.

Quanto aos entraves intrafirma, o exemplo recente de maior fôlego é o Programa Brasil Mais, uma parceria do Sebrae com a Secretaria de Produtividade e Competitividade (Sepec), do Ministério da Economia, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).

No Brasil Mais, o Sebrae envia seus Agentes Locais de Inovação (ALI) para o interior das empresas. Eles fazem um diagnóstico, elaboram um plano de intervenção e apontam caminhos customizados para o aumento da produtividade, em cada caso. As ações propostas podem se dar em áreas como digitalização de processos, marketing, giro de estoque, mudanças no layout, eficiência energética, aquisição ou reconfiguração de máquinas, troca de matérias-primas ou redução de resíduos e desperdício, entre outras. Um consultor especializado pode ser indicado para aprofundar as mudanças.

Os resultados são imediatos. No ano de 2021, em média, uma empresa que participou do Brasil Mais teve um aumento de 24,4% da sua produtividade e 11,4% do seu faturamento.

O Sebrae tem várias frentes do ponto de vista da competitividade das pequenas e microempresas focadas em especificidades de setores da economia, como a cadeia produtiva de têxteis e confecções no Brasil, o turismo, de alimentos e bebidas, a construção civil, o agronegócio e beleza, saúde e bem-estar.

Além disso, busca-se também o aprimoramento de firmas que integram as cadeias de produção e distribuição de grandes e médias empresas – as conexões corporativas. Nesse caso, o Sebrae conecta pequenos negócios a negócios de maior porte, que já estão num mercado mais dinâmico, no qual é exigida uma qualidade superior.

Nesse sentido, destaca-se a vertente de Encadeamento Produtivo, por meio da qual o Sebrae introduz avanços na performance de fornecedores de companhias de médio ou grande porte. Para isso, identificam-se os gargalos na cadeia de fornecedores ou de distribuidores – ou para trás ou para a frente, como se diz. São apresentadas soluções para resolver esses gargalos, incluindo pactuação de indicadores de desempenho. O pequeno empresário passa a ter maior competitividade – não para disputar com o cliente do qual ele é fornecedor, mas para concorrer no mercado.

Os avanços na direção da competitividade e da produtividade devem ser percebidos como uma maratona e não como uma corrida de 100 metros. Exige-se, portanto, planejamento de curto, médio e longo prazo. A redução do Custo Brasil não se dará no curto prazo. Isso traz uma perspectiva diferenciada, porque não é em um governo ou em uma gestão que isso se resolverá.

Na maratona, eu corro, e os outros correm. Só que muitos atletas já estão lá na frente, como se fosse uma prova com um quilômetro atrás dos outros. Em algumas situações, os pequenos negócios estão começando a largada lá atrás. Então, precisam ter um ritmo mais veloz que os outros, do contrário sempre ficarão no prejuízo. Por outro lado, há uma vantagem para quem está numa competição da maratona: ver o que o outro fez lá na frente. O seguidor pode enxergar o que os líderes fizeram. E aprender com eles como se dar bem no percurso.

Brasil Mais

O programa Brasil Mais é uma parceria entre o Sebrae, o Ministério da Economia, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e a Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) para aumentar a produtividade e a competitividade das empresas brasileiras, com a promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto.

Com o acompanhamento de um Agente Local de Inovação (ALI) por quatro meses, selecionado e capacitado pelo Sebrae, as empresas participam de uma jornada de inovação para redução de custos, diminuição do desperdício e aumento do faturamento.

É oferecido um pacote completo de soluções para otimizar processos e incrementar os resultados da empresa, com foco em melhorias da gestão em áreas como operações de vendas, produção, recursos humanos, finanças e desempenho.

Os ALI seguem de perto a realidade de cada empresa participante e identificam problemas, bem como ajudam no mapeamento das demandas dos consumidores e na criação e implementação de mudanças. Iniciativa do governo federal, o Brasil Mais é executado pelo Sebrae no setor das MPE.

Números

- **86 mil micro e pequenas empresas já atendidas, desde novembro de 2020**
- **1.000 Agentes Locais de Inovação em todos os estados brasileiros**
- **24,4% de aumento médio real de produtividade em 2021**
- **11,4% de aumento médio real de faturamento (descontando a inflação), em 2021**

Karina Massaro
Constelação Joias
Limeira – SP

Conexões Corporativas

A estratégia de Conexões Corporativas do Sebrae prepara os pequenos negócios para se diferenciarem nas cadeias de valor e mercados, bem como conecta os pilares de competitividade, inovação e sustentabilidade. O objetivo é promover a inserção competitiva e a melhoria do desempenho do setor de forma sustentável nas cadeias de valor de médias e grandes empresas, por meio de relacionamentos cooperativos e mutuamente atraentes.

Para isso, a instituição investe em projetos que visam promover a parceria entre os pequenos negócios e as grandes empresas, beneficiando empreendimentos de pequeno porte por todo o país. Também as grandes empresas se beneficiam quando participam dessa agenda, pois conseguem otimizar seus produtos e serviços, reduzir custos e aumentar a flexibilidade e agilidade da sua cadeia – fatores essenciais para conseguir diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, a perspectiva é de ganha-ganha para todos os envolvidos.

Essa estratégia se dá por meio das seguintes linhas:

- **Encadeamento Produtivo** – Foca a inserção competitiva, o aumento do desempenho e a diferenciação dos pequenos negócios na cadeia de valor de grandes empresas
- **Inovação Aberta** – Identifica demandas tecnológicas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços de pequenos negócios inovadores para grandes empresas
- **Plataforma** – Incentivo para que, em escala, os pequenos negócios da cadeia de valor da grande empresa tenham acesso a serviços e conteúdos digitais para melhorar seu desempenho
- **Modelagem** – Acesso a tecnologia e crédito assistido, tendo ênfase no aumento da performance e da competitividade dos pequenos negócios
- **Encadear** – Fórum de governança para compartilhamento de boas práticas, cases e discussão de grandes temas que impactam a cadeia de valor.

Benefícios para os pequenos negócios:

- Competitividade fortalecida em estratégias, finanças, clientes, conhecimento, pessoas e resultados
- Inovação para a diferenciação no mercado
- Desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios nos aspectos ESG, sigla que se refere a questões ambientais, sociais e de governança corporativa
- Lucratividade contribuindo para o desenvolvimento da economia local
- Ampliação de mercado, por meio do acesso a novas cadeias de valor, diversificando a carteira de clientes.

Carlos Danniel Pinheiro
Biozer da Amazônia
Manaus – AM

- Produtividade, melhoria do desempenho, aprimoramento dos processos e garantia de qualidade.

As vantagens para médias e grandes empresas incluem, entre outras, melhor preço e qualidade, garantidos pela maior competitividade dos pequenos negócios, além de flexibilidade e agilidade no fornecimento e distribuição de produtos e serviços oferecidos por estes.

Números

- **Aumento médio de 200% no faturamento, de 112% na produtividade e de 60% na competitividade dos pequenos negócios**
- **Redução em mais de 50% das não conformidades de produtos e serviços dos pequenos negócios**
- **Redução em mais de 11% no grau de dependência dos pequenos negócios**
- **Para cada R$ 1 investido, outros R$ 28 são gerados em negócios na cadeia**

Protocolos de Retomada Segura

Em cenário sem precedentes em escala mundial, a pandemia da Covid-19 mudou a dinâmica das grandes cidades, fechou escolas, trouxe a necessidade do trabalho remoto e parou a economia, a partir de março de 2020, com efeitos duradouros. O Sebrae reuniu informações completas sobre protocolos de saúde, orientações para os colaboradores, orientações para atendimento de clientes e comunicação, entre outros assuntos essenciais para o momento difícil.

O conteúdo abordou o impacto para a saúde pública, em particular entre os empreendedores, os profissionais que trabalham nos pequenos negócios e os consumidores, para que todos adotassem medidas preventivas e se sentissem seguros e confiantes. Foi preciso entender os novos hábitos de consumo, bem como uma adaptação das atividades e da circulação social nesse novo contexto.

Números

- **Produção de 37 e-books, infográficos, vídeos elaborados de segmentos mais afetados, que, juntos, somaram mais de 10 milhões de pequenos negócios**
- **Mais de 1,2 milhão de acessos à página na internet**

Guga Fernandes
Guga Fernandes Beauty
São Luís – MA

Mercado Digital

Inserir os pequenos negócios em canais de vendas digitais é o principal objetivo dessa frente de atuação do Sebrae, que tem pela frente o desafio da inclusão digital de quase cinco milhões de empresas, que representam 26% dos pequenos negócios, bem como a melhoria da parcela dos demais 74%, para que tenham condições de utilizar as plataformas e ferramentas disponíveis.

Nesse sentido, o Sebrae e parceiros atuam em todo o processo, da arregimentação ao monitoramento. Entre as etapas abrangidas, está a sensibilização dos empresários para a importância de estarem conectados e saberem vender em canais digitais. Promove-se também a preparação deles por meio das trilhas de capacitação e conteúdos relacionados, além de proporcionar apoio especializado, com a entrega de consultorias e ferramentas que facilitem a inclusão nos canais digitais e a rotina de gestão e vendas. Além disso, enfatiza-se o monitoramento dos resultados alcançados pelas empresas que passaram a vender em marketplaces.

Pilares da estratégia de mercados digitais do Sebrae:

- Entendimento da situação atual dos pequenos negócios, bem como das necessidades e oportunidades ligadas aos canais de vendas
- Regionalização da atuação, considerando as diferentes realidades do Brasil e atuando em rede com o Sebrae em cada Unidade da Federação
- Segmentação para permitir que empresas das mais diferentes áreas atuem de forma competitiva dentro das próprias necessidades e possibilidades
- Priorização de forma a ter mais alcance e relevância, articulando parcerias com atores do ecossistema, que permitam a obtenção de resultados para um maior número de empresas.

Números

- **4,8 milhões de acessos aos conteúdos de Mercado Digital no Portal Sebrae**
- **376 mil clientes atendidos nas 1.340 soluções ofertadas**
- **De 2021 até março de 2022, foram mais de 420 mil pedidos gerados e R$ 40 milhões em faturamento para empresas inseridas em marketplaces por meio das parcerias com essas plataformas**

Artesanato Brasileiro

Com o programa Artesanato Brasileiro, o Sebrae fomenta a atividade de artesãos em todo o país, valoriza a identidade cultural das comunidades às quais eles pertencem e promove a melhoria da qualidade de vida, ampliando a geração de renda e postos de trabalho. Para isso, dispõe de um portfólio de soluções, que visa conferir maior relevância, escala e consistência ao setor.

A estratégia de atuação se desdobra em cinco eixos: governança, inteligência, inovação, mercado e cadeia de valor. A finalidade é propiciar o desenvolvimento e a ampliação da capacidade produtiva dos artistas. Ao mesmo tempo, busca-se a melhoria da sua estrutura técnica e da qualidade do produto artesanal, de maneira a incrementar as vendas, incluindo pelo comércio online e, assim, promover a sua inserção e permanência no mercado.

Entre as iniciativas, destacam-se o Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (Crab), uma grande vitrine nacional do segmento, localizado no Rio de Janeiro, bem como o Prêmio Sebrae TOP 100 de Artesanato, que elege as 100 unidades artesanais mais competitivas do Brasil.

Números

- **8,5 milhões de artesãos compõem o setor em todo o Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), formado por mulheres em sua maioria**
- **R$ 50 bilhões de movimento anual**

Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato

O Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato, já em sua quinta edição, reconhece e homenageia o artesanato brasileiro pela sua qualidade, ao mesmo tempo que identifica as melhores práticas de gestão desenvolvidas nas unidades de produção mais competitivas do país. Para os artesãos de todas as regiões, as 100 unidades premiadas constituem modelos a serem tomados como exemplos. Para os comerciantes, servem de referência de garantia da qualidade dos produtos. E, para os consumidores, uma oferta representativa do melhor do artesanato brasileiro.

Dessa maneira, o concurso estimula o desenvolvimento contínuo do artesanato brasileiro no que tange à qualidade das peças e à capacidade de gerenciamento de processos, da criação à comercialização, bem como na capacidade de se diferenciar como produto sustentável em seus aspectos sociais, ambientais, culturais e econômicos.

As instituições que trabalham com o artesanato podem obter informações sobre um universo importante do segmento no Brasil, conhecimento que também auxilia na formulação de políticas públicas, apontando as deficiências mais importantes que necessitam de medidas de correção e os acertos mais relevantes que indicam novos caminhos a seguir.

O interesse crescente do número de inscritos decorre da visibilidade que os ganhadores conseguem para seu trabalho, além da facilitação do acesso a novos compradores e mercados, e do aumento de vendas.

Números

- **824 artesãos inscritos na 1ª edição**
- **1.025 na 2ª edição**
- **1.826 na 3ª edição**
- **2.145 na 4ª edição**

Jaci Maximinio
Bicicletaria Maximinio
Guarulhos – SP

Caio Pereira, Calebe Serzedello e George Donatti
Kabelera
São Paulo – SP

Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (Crab)

Localizado em prédios históricos tombados na Praça Tiradentes, no Rio de Janeiro, o Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (Crab) é uma grande vitrine dessa importante atividade econômica e cultural que garante o sustento de artesãos e suas famílias em todo o país. O objetivo é promover a marca Artesanato Brasileiro como referência mundial de qualidade no segmento, mediante transformação de seus produtos em objeto de desejo e consumo, e, consequentemente, aumentando seu valor de mercado.

Por meio do Crab, o Sebrae busca proporcionar ao setor mais visibilidade, além de reforçar as nossas identidades culturais. Em sua guarda, há um exclusivo acervo de arte popular sobretudo em cerâmica, madeira e fibras de origem vegetal, com obras representativas da produção de todas as regiões brasileiras. São realizadas palestras, oficinas e ações estratégicas, com foco no diálogo e repasse de conhecimento de forma fluida, informal e competente.

O Crab disponibiliza, gratuitamente, espaços, esforços, acessos, conhecimentos e articulações para os pequenos negócios. A plataforma Crab Web permite a conexão com artesãos de todas as regiões do Brasil e facilita a valorização de seus produtos. O conjunto arquitetônico, situado junto a outros equipamentos culturais e turísticos do Rio de Janeiro, serve também de polo de desenvolvimento criativo para a cidade.

Números

- **Cerca de 1.500 obras no acervo**
- **20 exposições com 7.380 peças de 655 artesãos**
- **2.500 peças vendidas diretamente para o artesão nos seis meses precedentes**
- **2.500 alunos de escolas públicas e privadas participaram do programa educativo**

Do Brasil à Mesa – Produtos de Origem

O objetivo da iniciativa Do Brasil à Mesa – Produtos de Origem é dar visibilidade e promover os produtos, alimentos e bebidas artesanais, típicos, tradicionais e regionais brasileiros produzidos pelos pequenos negócios, visando ao incremento de suas vendas. Sua promoção utiliza uma plataforma digital com o papel de vitrine para esses pequenos negócios e seus produtos.

Entre as ações de sua programação, destacam-se as seguintes:

- Identificar empreendimentos de produtores de alimentos diferenciados de todo o Brasil
- Sistematizar as informações dos empreendimentos do público-alvo
- Divulgar e promover a comercialização dos alimentos diferenciados
- Identificar a necessidade e apoiar a capacitação e qualificação do público-alvo
- Promover o acesso às informações relativas à legislação e normativas que impactam os alimentos diferenciados
- Mobilizar outros parceiros para fortalecer os alimentos diferenciados
- Implementar iniciativas que gerem a ampliação da emissão do Selo Arte
- Aprofundar o debate a respeito da legislação direcionada a alimentos diferenciados
- Desenvolver ferramentas tecnológicas inovadoras que contribuam para o objetivo geral do projeto.

A iniciativa está sendo executada em parceria com o Sistema CNA/Senar, siglas da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil e do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, por meio do Juntos pelo Agro.

Números

- **1.000 pequenos negócios inseridos e impulsionados pela Plataforma Digital em 2022**
- **R$ 3,8 milhões investidos pelas duas instituições**
- **39% dos pequenos negócios entrevistados apontaram que produtos e serviços diferenciados aumentam suas chances de sobrevivência (pesquisa do Sebrae, em 2021)**
- **72,5% dos produtores de alimentos artesanais são considerados como empreendedores familiares rurais (estudo do Sistema CNA/Senar, em 2019)**

Pedro Scopino e João Pedro Scopino
Auto Mecânica Scopino
São Paulo - SP

ALI Rural

O ALI Rural é um projeto criado para fortalecer o extensionismo tecnológico e destinado a produtores rurais, agroindústrias e pequenos negócios da cadeia de valor das atividades econômicas do campo. Busca proporcionar inovação do agronegócio por meio da atuação de Agentes Locais de Inovação Rural, centrado na seleção e formação de bolsistas para o atendimento a grupos de até 15 produtores rurais por território selecionado.

A formação generalista dos bolsistas enseja a avaliação das propriedades, por meio de ferramenta do gráfico-radar da inovação rural, com verificação do grau de maturidade das propriedades rurais em relação às dimensões dos processos produtivos, custos de produção, marketing e mercado, novos produtos e controles gerenciais.

A partir da condição de maturidade identificada, são propostos planos de melhorias de inovação e ações acessórias que neutralizem possíveis deficiências mapeadas nas propriedades rurais. Faz parte a orientação desses empreendimentos para uma condição de aumento de sustentabilidade e da competitividade. Isso visa à busca da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento de pequenos negócios inseridos em diferentes cadeias produtivas com impacto no território, além de conexão com ecossistemas de inovação, que proporcionem a diferenciação no mercado.

O extensionismo tecnológico por meio dos Agentes de Inovação Rural é capaz de escalar a entrega de soluções, produtos, conteúdos e serviços da Política de Inovação do Sistema Sebrae. No atendimento de empresas rurais em ciclo de oito meses, constata-se o aumento na indução de soluções do Sebrae e parceiros para o cliente rural, além de contribuir no planejamento de ações no médio e longo prazo após o término do ciclo.

Yasmin Fonseca
ORIGEM COMPOSTAGEM
Cuiabá – MT

AgroNordeste

O Sebrae participa ativamente do Plano AgroNordeste, lançado em 2019 pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) para impulsionar o desenvolvimento econômico, social e sustentável do meio rural. A iniciativa abrange os nove estados da região e parte de Minas Gerais, divididos em 12 territórios.

A atuação do Sebrae se dá em capacitações, consultorias e formulação de estratégias de mercado para pequenos produtores rurais, que já comercializam parte da produção, mas ainda encontram dificuldades para expandir o negócio e gerar mais trabalho, emprego e renda na região onde vivem.

O AgroNordeste trabalha para aumentar a cobertura da assistência técnica, ampliar o acesso e diversificar mercados, promover e fortalecer a organização dos produtores, garantir segurança hídrica e desenvolver produtos com qualidade e valor agregado. O plano busca colocar o agronegócio nordestino no mesmo patamar de desempenho das demais regiões do país.

Números

- **R$ 88 milhões de investimentos do Sebrae entre 2020 e 2022**
- **Implantação em 330 municípios e benefícios para uma população rural de 1,7 milhão de pessoas, conforme meta do governo federal**

Juntos pelo Agro

Com sua atuação no campo, o Sebrae oficializou parceria com o Sistema CNA/SENAR, siglas da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil e do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. O propósito é desenvolver empreendedores e micro e pequenas empresas para a melhoria do ambiente de negócios do setor e da imagem do agronegócio brasileiro perante a sociedade em geral.

As atividades incluem a realização de articulações conjuntas em prol do segmento, alinhamento estratégico das instituições, estudos técnicos e setoriais em cadeias produtivas, criação e atualização de metodologias de atendimento, fomento de inovações tecnológicas no campo, apoio à gestão dos pequenos negócios rurais, além de promoção de campanhas publicitárias, atividades e eventos técnicos e promocionais. A parceria cobre todo o país na aproximação operacional de iniciativas entre Senar, Sebrae e federações da agricultura nas Unidades da Federação.

Planos de Trabalho temáticos:

- Negócio Certo Rural – aperfeiçoamento e ampliação da solução
- Cadeias Produtivas estratégicas – atuação na inteligência, gestão do conhecimento e acesso a mercado
- Ampliação do Empretec Rural – empreendedorismo e mudança de comportamento no campo
- Implantação e ampliação do bolsista ALI Rural – incremento da inovação, da produtividade e do faturamento das empresas rurais
- Alimentos Brasileiros Diferenciados, Artesanais, Tradicionais e Típicos – promoção, marketing e acesso a mercado.

Em virtude da importância do setor do agronegócio e do grande número de pequenos negócios rurais localizados em diferentes territórios, a parceria busca escalar o atendimento, aumentando a competitividade com ações integradas, que incluem o desenvolvimento rural no território, sendo indutor e fomentador de cadeias produtivas e mediante fortalecimento da governança.

Camila Meira
BMC Auto Peças
Goiânia – GO

Sebrae Turismo

O Sebrae é uma das instituições brasileiras que mais contribuem para o desenvolvimento do turismo no Brasil, setor alicerçado sobre uma base na qual predominam os pequenos negócios. O setor turístico contempla empreendimentos de hotelaria (pousadas e albergues), alimentação (restaurantes, bares e lanchonetes), agências de viagem, transporte, atividades culturais, entretenimento e outros negócios que permeiam a cadeia produtiva.

O programa Turismo Sebrae oferece desde as orientações básicas para abertura da empresa e formalização dos funcionários até a capacitação para gestão e marketing. Também realiza pesquisas para apoiar o acesso ao crédito e expansão do negócio. Seus cursos e workshops, presenciais e online, fornecem as ferramentas conceituais e práticas para elevar a qualidade dos serviços prestados e obter melhor desempenho. Assim, contribui para ampliar a competitividade dos pequenos negócios no mercado turístico.

Adota-se a Estratégia de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) para apoiar o desenvolvimento do setor no país. Está estruturada em quatro eixos: governança, tecnologia, experiência e sustentabilidade (econômica, ambiental e social). A estratégia está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030 e com as tendências de uso da tecnologia para conectar o visitante aos destinos e gerar experiência única durante toda a jornada do turista.

Com o Ministério do Turismo e a Embratur, o Sebrae forma o tripé que assegura a inovação e a competitividade do setor, além de atuar em parceria com as diversas entidades empresariais que compõem o trade turístico.

Números

- **93% dos empreendimentos turísticos são pequenos negócios (MEI, ME e EPP), segundo dados de maio de 2022 da Receita Federal do Brasil (RFB)**

- **Contempla as 27 Unidades da Federação**

Artur Bicelli
Na Floresta Alimentos Amazônicos
Manaus – AM

Sebrae Moda

O programa Sebrae Moda se destina a favorecer a participação dos pequenos negócios nos segmentos têxtil e de confecção, de couro e calçados, gemas e joias, formados por uma rede de indústrias, serviços e comércio, com elevado potencial de geração de renda e de postos de trabalho em todo o Brasil. Em seu conjunto, o setor enfrenta adversidades como concorrência estrangeira, baixa produtividade, maquinário defasado, mão de obra pouco qualificada e alta taxa de rotatividade.

Um destaque é a Estratégia Nacional da Cadeia Produtiva da Moda, que trabalha para aumentar a produtividade e a competitividade da cadeia. Há um esforço para melhorar indicadores, como custo, faturamento, qualidade e desperdício nas empresas, ao mesmo tempo que são formadas parcerias com associações de classe, sindicatos, grandes empresas do setor, além de outros atores relevantes do segmento de moda. Há também importante olhar para implementação de políticas públicas para o setor em níveis municipal, estadual e nacional. Todos os estados do Sistema Sebrae atuam com projetos ou atividades no segmento de moda.

Além disso, o Sebrae se coloca como patrocinador de eventos de moda de relevância nacional, uma vez que entende que, por meio dos eventos, impulsiona a participação dos pequenos negócios no mercado, tendo em vista que os prepara para sua inserção qualificada nesses que são importantes vitrines de negócio.

O Sebrae municia os empresários com conhecimento e ferramentas modernas de gestão, bem como de capacitação, qualificação e profissionalização dos recursos humanos. Em particular, a instituição procura viabilizar a adesão da moda a temáticas de grande relevância no mercado, por meio de sua Estratégia Nacional da Cadeia Produtiva da Moda.

Iniciativas em seis focos estratégicos

- **Economia 4.0 – automação, digitalização e inovação**
- **Economia Digital – inserção competitiva no ambiente digital**
- **Economia Circular – moda sustentável e novos modelos de negócio circulares**
- **Economia Compartilhada/Colaborativa – cocriação e simbiose industrial**
- **Negócios Globais – preparação para inserção na cadeia internacional de valor de moda**
- **Aceleradores de negócios pós-pandemia – capacitação e qualificação de empresas fortemente impactadas pela Covid-19**

Números do setor

- **A cadeia da moda gera 2,4 milhões de empregos no Brasil e alcança 8 milhões de postos de trabalho, se adicionados os indiretos e o efeito renda**
- **75% da mão de obra é feminina**
- **Mais de 80% das empresas da cadeia de moda são pequenos negócios**
- **Segundo maior público atendido pelo Sebrae**

Números da atuação do Sebrae

- **11 grandes projetos de alcance nacional em execução**
- **Os negócios de moda representam um universo de 1,7 milhão de empresas, das quais 326,6 mil foram atendidas pelo Sebrae em 2020, ou seja, um atendimento de quase 20%**

Sebrae Beleza

O programa Sebrae Beleza lida com os pequenos negócios do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, que reúne o maior número de Microempreendedores Individuais (MEI) do Brasil. A cadeia produtiva inclui cabeleireiros, manicures, pedicures e outras atividades de estética e de cuidados com a beleza, ao lado de fabricantes e do comércio varejista, entre outros.

O Sebrae tem papel fundamental e de liderança técnica. Entre as ações relevantes, é importante ressaltar:

- Elaboração de estudos e consolidação das Normas Técnicas Brasileiras para Salões de Beleza
- Articulação e apoio técnico da Lei do Salão Parceiro, de 2016
- Articulação junto à Anvisa para alteração das regras sanitárias para o MEI Beleza
- Publicação de materiais com conteúdo específico para serviços de beleza
- Introdução dos temas da transformação digital e sustentabilidade como pertinentes ao segmento, criando laboratórios de inovação e disseminação de ações inovadoras
- Produção e publicação de pesquisas nacionais
- Atendimento em todas as edições das feiras nacionais do segmento desde 2012, disseminando a Lei do Salão Parceiro, formalização e temas de gestão, contribuindo para a competitividade
- Articulação e apoio técnico para regulamentação tributária dos negócios de beleza na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, de 2006.

Essas iniciativas são de grande relevância para o desenvolvimento e o crescimento da área, especialmente para elevar o nível de produtividade e competitividade das empresas, em um cenário de transformação digital, por meio da promoção de melhorias rápidas, de baixo custo e alto impacto.

Vera Caovilla
50mais Ativo
São Paulo – SP

Números

- **247 mil pequenos negócios atendidos, em 2021, na cadeia produtiva de HPPC, sigla de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Isso representa cobertura de 20% do universo das empresas**
- **713.113 atendimentos em 2021 no total, média de 2,9 por CNPJ**
- **O segmento reúne mais de 1,5 milhão de CNPJ, segundo dados de março de 2022**
- **O Brasil é o quarto mercado mundial consumidor de cosméticos, conforme a Euromonitor, já ocupando primeiro e segundo lugares em algumas das suas categorias**

Gestão de Energia

Uma das estratégias de Gestão de Energia do Sebrae é auxiliar os pequenos negócios a utilizar a eletricidade de maneira mais eficiente para reduzir os custos da empresa, ampliar a competitividade e aumentar os lucros. São fornecidos conteúdos e soluções que ensinam a cortar gastos desnecessários com energia, com medidas simples como trocar o tipo de lâmpada, pintar as paredes com cores claras e ficar atento à manutenção dos aparelhos elétricos.

Para que o Sebrae se posicionasse institucionalmente e delimitasse grupos de interesse que pudessem se reconhecer com mais facilidade nas várias possibilidades ao tratar do tema energia, houve a organização de duas abordagens, que expressam a mentalidade da atuação do Sebrae. Foi criado o slogan "Energia para todos e oportunidades para muitos" para representar os diferentes públicos a quem se destina.

A primeira abordagem, "gestão da energia como insumo", é a perspectiva da energia como elemento a ser bem gerenciado pelo pequeno negócio. Isso começa com a eficiência energética, entendida como consumir menos energia e manter ou aumentar a produção, por meio do uso racional nas suas diferentes formas, elétrica e gás, por exemplo, mantendo ou elevando os níveis de qualidade e segurança. Quanto menor o consumo de energia para a mesma quantidade de trabalho, mais eficiente é um determinado processo.

A outra abordagem, "negócios no mercado de energia", é uma perspectiva para os pequenos negócios que possam vir a assumir oferta de produtos e serviços no setor energético, bem como aqueles que são impactados territorial ou setorialmente pelos grandes investimentos advindos do setor energético.

Entre as prioridades, destacam-se expandir o atendimento do Sistema Sebrae na temática de Gestão de Energia e inserir ações nos projetos e atividades vinculados ao Programa Brasil + Competitivo. Está incluída a implementação da operação do Agente de Gestão da Energia (AGE) em Unidades da Federação, além da retomada da abordagem com os elos do agronegócio a partir da utilização de energia renovável. Contempla-se também, nas prioridades, a proposição de políticas públicas para desenvolvimento territorial e setorial, com a adoção de índices de gestão da energia.

Números

- **R$ 180 milhões de investimento em energia de 2014 a 2022 com recursos próprios e receita de convênio**
- **10 milhões de pequenos negócios priorizados em 17 segmentos para melhorar a gestão de energia**
- **20 mil pequenos negócios atendidos como fornecedores de produtos e serviços e inovação aberta nas grandes cadeias do mercado de energia**

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/eficienciaenergetica

Ana Paula Doria
Grupo Qualité
Lauro de Freitas – BA

Milton Luiz Bordin
BELLACATARINA
Florianópolis – SC

Mercados Nacionais e Internacionais

Recentemente, a realidade de mercado no Brasil tem exigido leitura de cenários mais acurada, análises inovadoras e agilidade na construção de ações que consigam se configurar como respostas adequadas a um momento de dificuldades econômicas e diminuição do poder de compra da sociedade.

Diante disso, o Sebrae tem uma estratégia orientada para mercado internacional promovendo uma agenda positiva no aspecto da preparação, promoção e geração de negócios, sejam eles presenciais ou que exijam atuação digital robusta e efetiva.

A instituição presta todo o apoio que os empreendedores precisam no seu processo de internacionalização para que suas atividades ultrapassem as fronteiras e estabeleçam elos lucrativos com o mercado externo. Isso ocorre, por exemplo, quando um fabricante de sapatos começa a vendê-los em outro país, uma rede de restaurantes parte para trazer temperos do exterior ou uma empresa decide abrir uma filial em outro continente.

São muitas as vantagens da internacionalização, como a diversificação da fonte de receitas, a diminuição da dependência de um único mercado e o estímulo à busca de maior competitividade. Pode ocorrer aumento do valor da marca, incorporação de novos conhecimentos e elevação do nível de gestão da organização.

Para que dê certo, todo o processo deve ser bem planejado. Por isso, o Sebrae disponibiliza conteúdos de alta qualidade, que ajudam as micro e pequenas empresas a explorar da melhor forma as oportunidades de crescimento no exterior.

Para o mercado interno, o Sebrae criou, já em 2005, a Rede Nacional Comércio Brasil, que aproxima micro e pequenos empresários de compradores. A iniciativa promove e viabiliza oportunidades de negócio por meio de um grupo interestadual de consultores – os Agentes de Mercado. Primeiro, são identificadas as micro e pequenas empresas com maturidade para fazer parte da rede. Após diagnóstico, passam a contar com auxílio na busca por compradores dentro e fora do estado.

Aos Agentes de Mercado – profissionais contratados pelo Sebrae – cabe diagnosticar as empresas fornecedoras, prospectar, selecionar e avaliar compradoras, além de identificar as ofertas e as demandas dos produtos oferecidos, a fim de que as participantes os comercializem de maneira mais efetiva, utilizando a rede.

Para saber mais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/internacionalizacao

www.datasebrae.com.br/redeagentesanexo-13-referencial-agente-de-mercado

Tanmyres Santana
Doce Acaso
Aracaju – SE

Sandra Helena Nalli
Escola do Mecânico
São Paulo – SP

BOX

Leila Carreiro
Dona Mariquita
Salvador – BA

Capítulo 7

Conselho Deliberativo Nacional

Maria Lopes Bonamigo
Restaurante Jeito Mineiro
Curitiba – PR

A estrutura básica de gestão do Sebrae Nacional é formada pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN), pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva, apoiados por chefias de Gabinetes, Assessorias e Unidades de Gestão e de Conhecimento.

O CDN é o órgão colegiado de direção superior e, por isso, sua instância mais expressiva na governança corporativa. O CDN detém o poder originário e soberano da entidade, funcionando, bem como os Conselhos Deliberativos Estaduais, como assembleias-gerais. Tem a responsabilidade de fiscalizar a aplicação de políticas e diretrizes e a execução de programas, projetos, convênios, propondo os ajustamentos necessários ao cumprimento dos objetivos institucionais; de decidir sobre políticas, diretrizes e prioridades na aplicação de recursos e de promover iniciativas de orientação e fiscalização das diversas ações da instituição.

Tradicionalmente, o papel do CDN sempre foi o de monitorar os resultados obtidos pela Diretoria Executiva. Não obstante, com a evolução do olhar de compliance e fortalecimento da governança, tem se dedicado cada vez mais ao direcionamento estratégico da organização e à conformidade, indo além.

Uma de suas atribuições mais importantes é "estabelecer as bases do processo de pensamento e planejamento estratégico que levará à definição dos rumos da entidade", contribuindo para a construção de uma postura, um processo reflexivo permanente que se mostra mais intenso quando a organização, ou o seu contexto, passam por alguma mudança que pode afetar seu direcionamento.

Sua composição se dá por conselheiros titulares e suplentes, indicados pelos associados, com mandato de quatro anos, sem remuneração, permitida a recondução. O presidente, escolhido entre seus titulares, também tem mandato de quatro anos, não remunerado, não podendo ser reeleito. É dele a prerrogativa de ser o interlocutor institucional do Colegiado perante a administração pública e a sociedade civil.

Ainda, os conselheiros aproveitam sua experiência para colaborar para a Diretoria Executiva, aconselhando-a pelo exercício do acompanhamento.

Sua composição abarca os setores público, privado e principais entidades de fomento e pesquisa do país, a saber:

- Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais (Abase)
- Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec)
- Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB)
- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC)
- Confederação Nacional da Indústria (CNI)
- Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE)
- Banco do Brasil (BB)
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
- Caixa Econômica Federal (CEF)
- Financiadora de Estudos e Projetos (Finep)
- União – por meio de órgão indicado
- Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais (Conampe)
- Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Comicro).

O processo de conhecimento, discussão e deliberação para tomada de decisão pelo Colegiado é suportado por Comissões Temáticas Permanentes e Temporárias, como segue:

- Comissão de Planejamento – relacionada às políticas, estratégias e planos e à análise do Relatório Anual de Gestão
- Comissão Especial de Orientação do Fundo de Aval do Sebrae – acompanha, examina e apoia o Colegiado nas propostas de decisões de políticas e diretrizes gerais de gestão do Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe) e demais medidas relacionadas ao acesso a crédito
- Comitê de Compliance e Auditoria – relacionado às auditorias externas, internas e aos componentes do Programa de Integridade Corporativa – Compliance, legislação e políticas públicas correspondentes.

É ainda facultado ao presidente do CDN a iniciativa de propor Comissões Especiais Temporárias, na medida de necessidades específicas.

Destaque especial para o Conselho Fiscal, principal órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Nacional e dos Conselhos Deliberativos do Sistema Sebrae, para assuntos de acompanhamento e fiscalização de gestão contábil e patrimonial, conforme os diplomas legais que regem o seu funcionamento.

Franco Ceravolo e Juliana Ramires
Sabot DPRM
São Paulo – SP

ワイル
H, THIS'S CONFI

Teresinha Dotto
Paris Buffet
Guarulhos – SP

Capítulo 8

Presidência

Gestão Estratégica e Inteligência

A Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência (UGE) tem como missão gerir a estratégia do Sistema Sebrae, contribuindo e direcionando esforços para o alcance do propósito institucional, utilizando-se de processos de planejamento, gestão e monitoramento de resultados e inteligência de dados.

Frentes de atuação

- **Estratégia** – Condução de todo o processo de construção, gestão e monitoramento da estratégia e do modelo de negócios do Sistema Sebrae. Conduz a estruturação e gestão dos indicadores de efetividade, eficiência e eficácia, garantindo assim a devida mensuração do valor público gerado pela instituição para os pequenos negócios. Condução do processo de pactuação de resultados a partir da estratégia com todo o Sistema Sebrae.
- **Planejamento** – Condução do planejamento tático e operacional, para ciclos anuais, materializando assim, por meio dos Programas Nacionais, projetos e processos estratégicos.
- **Monitoramento intensivo** – Garante, por meio do monitoramento intensivo da estratégia, do planejamento tático e operacional, dos indicadores de efetividade, eficiência e eficácia e todas as ações e prioridades estabelecidas pela alta gestão, a aplicação dos recursos com foco no cumprimento da missão do Sebrae.
- **Inteligência de Dados** – Conduz, orienta e executa as ações relacionadas à inteligência de dados. O objetivo é promover o ecossistema que contempla os processos do ciclo de vida dos dados do Sebrae para dar suporte ao desenvolvimento de serviços de inteligência que gerem valor para o negócio do Sebrae e dos seus clientes. Isso leva em conta as demissões de governança de dados, consultoria e capacitação em data analytics, proteção de dados e privacidade (PD&P), arquitetura de dados e desenvolvimento de soluções de dados para o Sistema Sebrae.
- **Pesquisa e Gestão do Conhecimento** – Condução e coordenação de pesquisas, estudos e avaliação de impacto voltados para os pequenos negócios.

Os resultados da UGE são muitos e estão sendo possíveis pelo trabalho em rede de forma estratégica e com o olhar de quem conhece profundamente os pequenos negócios e como a estratégia do Sistema Sebrae é conduzida em benefício do segmento.

Abaixo, os principais resultados e números:

Estratégia, planejamento e monitoramento

- Condução dos ciclos anuais de planejamento do Sistema Sebrae de forma simplificada, ágil e em rede
- Estruturação de documentos de referência que dão a sustentação metodológica da estratégia, planejamento e monitoramento, como os manuais de elaboração do Plano Anual do Sistema Sebrae, de gestão, execução e monitoramento dos Programas Nacionais, projetos e processos estratégicos, estruturação e gestão de indicadores, avaliação da estratégia do Sebrae, pactuação de resultados e estimativa de público da instituição, entre outros
- Realização da qualificação da carteira de Programas Nacionais
- Qualificação contínua dos Programas Nacionais
- Simplificação e automação do processo de execução de recursos de CSN
- Implantação do Sistema Leme – Gestão Estratégica do Sistema Sebrae
- Estruturação e operação da Agenda Integrada de Resultados (Agir) para monitoramento intensivo da estratégia nacional, mensurando com tempestividade a efetividade da atuação e com reuniões mensais com a alta gestão desde 2021
- Estruturação, gestão e evolução contínua do Caderno de Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais, dos indicadores estratégicos e das metas mobilizadoras organizacionais
- Estruturação e gestão do Painel de Gestão à Vista do Sistema Sebrae
- Implementação da metodologia de análise de consistência das metas dos indicadores de resultado dos Programas Nacionais e das metas mobilizadoras organizacionais
- Coordenação do Ciclo de Desempenho 2021 no que tange às metas mobilizadoras organizacionais e metas de equipe.

Inteligência de dados

- Estruturação e gestão da Rede Integrada de Inteligência do Sistema Sebrae e seus polos de referência, reposicionando o Programa Nacional de Inteligência de Dados como integrador de estratégias e ações de Inteligência de abrangência nacional
- Estruturação e gestão da Política Geral da Gestão de Dados e Política de Governança de Dados, elevando o Sistema Sebrae a um patamar superior na qualidade dos seus dados, transformando seu modelo de gestão em uma gestão data driven
- Estruturação da modelagem dimensional da segmentação de clientes
- Estruturação e gestão do ambiente de arquitetura de dados
- Implementação e gestão do mapa informacional
- 91,3% de implementação da gestão de proteção de dados de pessoas para adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Gestão do conhecimento

- Implantação do ciclo de gestão do conhecimento, potencializando os resultados dos nossos estudos e pesquisas para aprimoramento da nossa estratégia de atuação nos pequenos negócios
- Estruturação e gestão do Atlas dos Pequenos Negócios
- Doze edições da Sondagem Econômica das MPE, parceria do Sebrae com a Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- Doze edições do Boletim de Análise do Caged
- Monitoramento da arrecadação do Sistema Sebrae
- Pesquisa sobre impactos do novo regulamento técnico do café
- Live "Cenário econômico e desafios para 2022"
- Estudo Empreendedorismo por raça-cor
- Perfil dos contribuintes do Sistema Sebrae
- Quatorze edições da Pesquisa de Impacto da Covid nos Pequenos Negócios
- Pesquisa de imagem do Sebrae junto à Sociedade 2021
- Avaliação do Impacto do Atendimento do Sebrae na Sobrevivência das Empresas Brasileiras, 2017 a 2021
- Perfil do Microempreendedor Individual (MEI) que recebeu Auxílio Emergencial
- Pesquisa GEM 2020
- Estudo de Impacto do Sebrae e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Greyce Kelly
Ótica Argos
Palmas – TO

Assessoria Institucional

A Unidade de Assessoria Institucional do Sebrae Nacional (Uari) desenvolve e implementa ações de relacionamento institucional com entidades públicas e privadas, no âmbito nacional e internacional, visando estabelecer parcerias para o desenvolvimento dos pequenos negócios.

No esforço para ampliar a capacidade e a efetividade de sua sinergia com os diferentes stakeholders, o Sebrae age em três frentes: relacionamento, alianças estratégicas e redes de parceiros. Nesse amplo conjunto, estão incluídos órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, entidades do Sistema S, confederações e associações representativas dos pequenos negócios, instituições financeiras e organismos internacionais, entre outros.

A Uari é responsável pelas seguintes ações, entre outras:

- Planejamento e execução do calendário dos eventos institucionais do Sebrae Nacional, em integração com as Unidades da Federação e parceiros estratégicos
- Elaboração e atualização permanente do mailing e do cadastro de stakeholders
- Mapa de parceiros estratégicos, definição e implementação da estratégia de parceria e proposição de novas conexões
- Cerimonial da Diretoria Executiva do Sebrae, trocas protocolares e visitas guiadas
- Agenda de cooperação internacional, missões internacionais e mapeamento das boas práticas internacionais
- Jornada de relacionamento com parceiros, coordenação do portfólio e do enxoval institucional, e interlocução entre parceiros e a Diretoria Executiva para prospecção de temas e parceiros estratégicos.

Em 2022, foi colocada no ar uma plataforma interativa para acompanhamento de todo o calendário de eventos do Sistema Sebrae, desenhada com ferramenta de Business Intelligence. É possível pesquisar as informações por diretoria, unidade, formato, período e data específica, entre outros filtros.

Números

- **189 eventos realizados**
- **56 mil pessoas mobilizadas**

Bianca da Silva
my Lovin Cake
Rio de Janeiro – RJ

Assessoria Jurídica

A Unidade de Assessoria Jurídica (Uasjur) do Sebrae Nacional atua na proteção dos interesses judiciais e extrajudiciais da instituição, tanto no âmbito consultivo quanto na esfera contenciosa. Também assessora a Diretoria Executiva na perspectiva de proporcionar a maior segurança jurídica na tomada de decisões. Os Núcleos Administrativo/Consultivo, Contencioso Judicial e de Apoio Administrativo compõem a estrutura dessa área.

Entre outras atividades, o Núcleo Administrativo/Consultivo analisa e elabora contratos e convênios, além de defender o Sebrae nas ações que tramitam nos diferentes órgãos de controle. Faz pareceres e cuida dos aspectos legais de contratações diretas e editais de licitação. Cessão de direitos autorais e o acompanhamento dos processos no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpi) também estão sob a responsabilidade desse núcleo.

As ações que tramitam na esfera do Judiciário são tarefa do Núcleo Contencioso Judicial. É responsável ainda pela elaboração e atualização de teses e estratégias, ordenamento da metodologia de controle dos processos, advocacia consultiva, contato e gestão de contratos com escritórios terceirizados para acompanhamento do trâmite dos processos do contencioso, assim como a coordenação dos estagiários.

Ao Núcleo Apoio Administrativo cabe secretariar a Uasjur, pagar notas fiscais, distribuir processos, controlar a vigência dos contratos, monitorar a entrada e saída de ações judiciais, coletar e compilar dados dos trabalhos da unidade para gerar indicadores. Essa equipe responde também pela digitalização de documentos internos, realização de diligências e quitação de despesas processuais.

Números em 2021

Núcleo Contencioso

- **Providências: 3.052**

Núcleo Consultivo/Administrativo

- **Processos administrativos: 1.836**
- **Consultas por email: 1.276**
- **Consultas antecipadas: 2.375**
- **Convênios: 81**
- **Contratos: 360**
- **Pareceres: 568**
- **Percentual de atos praticados em até cinco dias úteis: 97%**

Gabinete da Presidência

Previstos na estrutura oficial do Sebrae, os Gabinetes têm papel primordial no funcionamento da instituição, com a função de prestar assessoramento ao Conselho Deliberativo Nacional (CDN) e às Diretorias, com responsabilidade de coordenação, orientação, controle e acompanhamento das atividades sob sua supervisão.

No caso do Gabinete da Presidência, as principais atribuições são:

- **Apoiar, orientar e acompanhar as Unidades vinculadas**
- **Interagir com o CDN – encaminhar assuntos, receber demandas e participar das reuniões, entre outras atividades**
- **Interagir com os Sebrae nas Unidades da Federação**
- **Cumprir o Estatuto, no artigo 23, sobre as competências do diretor-presidente**
- **Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, as resoluções, políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN, as decisões de seu presidente, além das resoluções da Diretoria Executiva e demais atos normativos do Sebrae**
- **Convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva**
- **Baixar as resoluções aprovadas pela Diretoria Executiva**
- **Coordenar as ações operacionais desenvolvidas nas áreas de atuação setorial dos demais diretores**
- **Decidir sobre a demissão e demais atos de movimentação de pessoal, bem como processar a admissão**
- **Prover as funções de confiança previstas na estrutura operacional do Sebrae**
- **Supervisionar e coordenar, em conjunto com os demais diretores, a elaboração das propostas que devam ser submetidas ao CDN**
- **Representar o Sebrae, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele, ressalvados os casos em que o Estatuto exija a assinatura de outro diretor**
- **Assinar, em conjunto com outro diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e quaisquer instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receita, na prestação de garantia ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos**

Ouvidoria

Criada em 2012, a Ouvidoria Sebrae é um canal direto para todos que queiram sugerir, reclamar, elogiar ou denunciar qualquer atuação da instituição. Conta com ouvidores e interlocutores capacitados para garantir que a manifestação seja atendida com um tratamento adequado. Atua em âmbito externo prestando atendimento a toda a sociedade, incluindo os pequenos negócios, fornecedores e parceiros. No plano interno, está à disposição dos colaboradores, conselheiros, dirigentes, estagiários, fornecedores e parceiros da instituição.

O acesso se dá por meio da Central 0800 Sebrae, telefone fixo exclusivo, e-mail, portal na internet, redes sociais, carta, urna ou presencialmente. As manifestações, independentemente da forma de recebimento, são inseridas e tratadas em sistema informatizado próprio.

Recebidas em sigilo, as denúncias possuem a confidencialidade assegurada no tratamento. As denúncias podem se referir a prática de ato ilícito, desvios do Código de Ética ou fatos que requerem apuração, providências e representem riscos para a instituição. A Ouvidoria está aberta também para receber elogios e sugestões de aperfeiçoamento sobre algo percebido ou presenciado, assim como no caso de um atendimento ter superado as expectativas na interação com seus interlocutores.

Quando há denúncias de uma ocorrência ilegal ou antiética, o prazo é de 40 dias para uma posição da Comissão de Ética e adoção de medidas cabíveis. Para reclamações, sugestões ou quaisquer outras naturezas de manifestações, o prazo é de dez dias.

A Ouvidoria do Sebrae é, ao mesmo tempo, canal de comunicação, instrumento de gestão e ferramenta de transparência para aprimorar os serviços e a satisfação dos clientes. Como canal de comunicação, amplia o diálogo, além de promover a melhoria do serviço prestado e da missão do órgão.

O órgão também reforça a ajuda aos pequenos negócios, levando informações e soluções. No caso do Microempreendedor Individual (MEI), os canais podem ser utilizados para tirar dúvidas sobre a formalização, baixa ou cancelamento do CNPJ, impressão ou pagamento do carnê DAS, ou ainda a programação de cursos online e acesso ao Portal. Quem precisa entender os principais pontos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), especialmente uso de informações e titularidade, bem como fazer solicitação no contexto de acesso à Lei de Informação, pode contar com a Ouvidoria, igualmente.

A existência de um canal de atendimento para intermediar as relações entre os vários públicos, promovendo a comunicação e a confiança entre eles, está prevista no "Código de Ética do Sistema Sebrae". Também são documentos normativos: "Política de Segurança da Informação e Comunicação do Sebrae", "Manual de Procedimentos da Ouvidoria", Lei de Acesso à Informação e Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), entre outros.

Números

- **A quantidade de manifestações direcionadas à Ouvidoria passou de 7.508, em 2018, para 12.583, em 2021, um aumento de 67,6% na atual gestão**
- **No mesmo período, o tempo médio de atendimento caiu a menos da metade: de 12,2 dias para 5,7 dias**
- **O índice de resolução no prazo saiu de 72,4% em 2018 e atingiu 90,7% em 2021**
- **Elogios ultrapassaram as reclamações, totalizando 5.410, em 2021, contra 788, em 2018. As denúncias declinaram de 229 para 166**
- **Os assuntos mais elogiados em 2021 foram os programas (43%), capacitações online (27%) e atendimento Sebrae (16%)**
- **As reclamações se concentraram em programas (25%), atendimento Sebrae (17%) e MEI (10%)**
- **O Portal é o principal canal para manifestação dos clientes (68% das entradas)**
- **Os clientes do Sebrae respondem por 97% das manifestações**

Marcela Perle
Marcela Perle Estética
Tambaú – SP

Daniel Santos e Naira Alves
Xeidiarte
São Paulo – SP

Controladoria e Compliance

Criada em 2022, a Unidade de Controladoria e Compliance atua para executar, de maneira permanente, a identificação e o monitoramento de riscos operacionais, de conformidade, de efetividade e de integridade dos processos das unidades do Sebrae.

A atuação está baseada em três linhas de defesa, segundo modelo de governança corporativo amplamente adotado:

- **Unidades de Negócios**
- **Unidades de Controle e Compliance**
- **Auditoria Interna.**

Todas mantêm conexão estreita com as diretrizes da Política de Controles Internos e com o Manual de Implementação do Programa de Integridade, ambos de 2021.

Há três frentes de atuação: Prevenção de Falhas e Fraudes, Informações para Gestão e Avaliação de Resultados. A primeira é a principal e mira a melhoria da consistência e da resiliência dos processos para prevenir a ocorrência de falhas e fraudes. Segue metodologias típicas de gestão do risco operacional e compliance, com assessoramento e orientação aos gestores sobre oportunidades de aperfeiçoamento e da segurança em seus processos. Também permite feedback à Diretoria Executiva do Sebrae sobre a efetividade de mitigadores de risco implementados e sobre eventuais fragilidades ainda remanescentes.

A segunda frente, Informações para Gestão, complementa as ações estratégicas e orçamentárias, além de contribuir para a consolidação de dados de várias áreas, visando análises críticas necessárias para ampliar a segurança de decisões e o alinhamento com a Diretoria Executiva. Por fim, a Avaliação de Resultados abrange análise e revisão de pautas específicas do ponto de vista de conformidade e riscos operacionais, e a avaliação de produtividade e de eficácia das iniciativas do Sebrae.

A nova unidade se soma às demais funções de controles internos já exercidas por outras unidades, como a Unidade de Gestão Financeira (UGF), nos pagamentos, e a Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade (Ugoc), na prestação de contas de convênios e registros contábeis e controle orçamentário.

Thaianne Venâncio
Tcharme Moda Contemporânea
João Pessoa – PB

Auditoria Interna

Unidade de Auditoria Interna do Sistema Sebrae (Uaud) tem por missão atuar de forma independente e objetiva na realização de auditoria interna e prestação de consultoria para a instituição, avaliando e melhorando a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança para a efetiva e transparente aplicação dos recursos.

Um marco na história é o ano de 2007, com o projeto Reestruturação e Modernização da Auditoria. Passou-se a utilizar uma das formas mais modernas de atuação – uma metodologia de auditoria com foco em riscos, inicialmente no Sebrae Nacional e multiplicada para Unidades da Federação no período de 2009-2012. No sentido de um alinhamento com as melhores práticas de mercado e com as Normas Internacionais de Auditoria (IPPF), também foram elaborados o Regulamento e o Código de Ética da Auditoria.

Em 2015, o Conselho Deliberativo Nacional (CDN) aprovou a criação do Programa de Integridade Corporativa – Compliance para o Sistema, como um importante instrumento de apoio ao fortalecimento do processo de governança, considerando ainda as necessidades de atuar em sintonia com as novas legislações, em especial, a Lei nº 12.846/2013, conhecida por Lei Anticorrupção.

Essa norma federal entrou em vigor em 2014. Estabelece que empresas, fundações e associações responderão civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício, que atentem contra o patrimônio público, contra princípios do setor público ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. A lei atribuiu reconhecimento legal à importância da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética nas instituições.

Além da sintonia com a legislação nacional, o Programa de Integridade Corporativa – Compliance visava proporcionar mais transparência na gestão e oferecer segurança nas operações e maior controle na aplicação dos recursos. Ao mesmo tempo, aperfeiçoava a governança corporativa, fortalecia a imagem institucional e obtinha melhor atendimento dos órgãos reguladores.

Registre-se também a implantação de ações estruturantes de relevo, como o estabelecimento do Comitê de Compliance no Nacional e nas UF, a elaboração do Manual do Programa de Integridade Corporativa e a aprovação do Código de Ética Único. Ao longo dos anos, o Portal da Transparência, criado em 2012 em atendimento à Lei de Acesso à Informação, veio sendo aperfeiçoado.

Em 2019, somou-se ao elenco de iniciativas a aprovação de Política de Controles Internos e do Regulamento de Auditoria Interna. Idem, a elaboração e implementação do Projeto para Automatização de Testes das Transações Críticas do Programa com o Painel de Gestão em Rede (PGR).

Em 2021, foi desenvolvido o Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos, alinhado às melhores práticas na área, que construiu um processo integrado em todo o Sistema. Isso viabilizou um conjunto de entregas que elevou a maturidade do Sebrae no domínio, contribuindo para o processo de tomada de decisão e para a definição e monitoramento de estratégias, bem como para o aumento da confiança das principais partes interessadas.

Em 2022, colocou-se foco também no cumprimento do Plano de Atividades Anual de Auditoria Interna (Paaai) e em três prioridades: avaliação qualitativa do Portal da Transparência, realização de treinamentos para os colaboradores sobre temas como riscos, controles e integridade, e avaliação do ambiente de controles internos do Sistema Sebrae.

Jefferson Araújo e Francisco Araújo
Showkase
João Pessoa – PB

Luzia Costa
Grupo Cetro – Sóbrancelhas
Taubaté - SP

Paulo César Abrantes e Aline Lefol
Lilu
São Paulo – SP

Capítulo 9

Administração e Finanças

Talyta Albino
Vitale Soluções Ambientais Inteligentes
Salvador – BA

Grupos de Trabalho DAF

Visando fomentar o desenvolvimento sistêmico do Sebrae e reforçando o alinhamento e a interação em todo o país, a Gestão 2019-2022 reuniu seus Diretores Estaduais de Administração e Finanças sob a liderança do Diretor Administrativo e Financeiro Nacional.

Para desenvolver projetos e buscar soluções com um olhar abrangente e coletivo, foi implantado a partir de 2019, primeiro ano de sua gestão, um fórum contínuo de discussão e aprendizagem: as Plenárias DAF. Entre outros objetivos, estava o de criar oportunidade de liderança para todos dentro do Sistema Sebrae.

As plenárias foram criadas com um foco na união dos diretores das DAF das Unidades da Federação. Já de início, buscou-se identificar os principais desafios, a partir da seguinte reflexão: "O que não fazemos e deveríamos fazer? O que fazemos e não deveríamos mais fazer?".

Com as discussões, criaram-se Grupos de Trabalho (GT), nos quais os dirigentes foram provocados a propor soluções para as demandas avaliadas pelos Superintendentes, Diretores de Administração e Finanças e Diretores Técnicos de todo o Sistema Sebrae como prioritárias para o Sistema. Os GT, como passaram a ser chamados, foram liderados por um dirigente estadual com o apoio de dirigentes de outros estados e tendo como pontos focais uma gerência da DAF no Sebrae Nacional.

Ao todo foram criados 11 Grupos de Trabalho, abaixo descritos, juntamente com seus objetivos e principais entregas.

GT 1 – Gestão Estratégica de Pessoas

Definir as diretrizes de Gestão de Pessoas no Sistema Sebrae e estabelecer práticas com vistas a planejar, atrair, avaliar, desenvolver, reconhecer e reter pessoas.

Principais entregas:

- **Implementação do Programa Nacional de Gestão Estratégica de Pessoas**
- **Construção da Política de Carreiras com a participação de todos os Sebrae nas Unidades da Federação.**

GT 2 – Sistema de Inteligência de Dados

Construir um sistema de inteligência que permita a uniformização da capacidade de produção de inteligência no Sistema Sebrae e seja capaz de gerar visões inéditas sobre a economia dos pequenos negócios, fortalecendo a referência da instituição e gerando uma vantagem competitiva irreplicável.

Principal entrega:

Implantação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) com a entrega das seguintes documentações referentes ao Sistema Sebrae:

- **Política de Gestão de Dados Pessoais**
- **Política de Privacidade e Tratamento de Dados Pessoais**
- **Política de Segurança da Informação e Comunicação**
- **Política de Classificação da Informação**
- **Política de Gestão de Incidentes com Violação de Dados Pessoais**
- **Política de Governança de Proteção de Dados Pessoais e Privacidade**
- **Capacitação e Certificação dos DPOs do Sistema Sebrae, pela UCSebrae.**

GT 3 – Sistema Único e Integrado no Sistema Sebrae

Ter um sistema único, integrado e com bases de dados centralizadas por meio de conjunto de ações que permita a escalabilidade, governabilidade e segurança, utilizando soluções inovadoras e integradas num novo modelo de atuação em rede, facilitador do desenvolvimento do cliente.

Principais entregas:

- **Centralização do Sistema de Atendimento do Sebrae (SAS)**
- **Nuvem Privada e Nuvem Pública**
- **Centralização do RM**
- **E-Commerce – em implantação**
- **Módulo de Campanha (CRM) – em implantação**
- **Segurança e LGPD.**

GT 4 – Centrais de Serviços Compartilhados

Racionalizar os processos das atividades de suporte do Sistema Sebrae, objetivando ganhos em produtividade, economicidade e qualidade de serviços, bem como estabelecer uma política de atuação conjunta em compras estratégicas, que possam gerar valor agregado ao Sistema Sebrae, com foco em economia processual, ganho de escala e qualidade ("melhor compra").

Principais entregas:

- **Entrega do primeiro item definido como necessário para compras compartilhadas: Projeto de Links de Dados utilizando a tecnologia SDWAN**
- **Plano Estratégico de Implantação do CSC.**

GT5 – Gestão de Fornecedores

Estabelecer proposta unificada para gestão de prestadores de serviços de consultoria e instrutoria do Sistema Sebrae, bem como simplificar o credenciamento atual, reduzindo o excesso de exigências.

Principais entregas:

- **Atualização do regulamento**
- **Validação dos projetos, acompanhamento e homologação das melhorias para customização do sistema em virtude das atualizações do regulamento**
- **Entrega da Integração SGF x Xperts via API no ambiente de produção, porém ainda não está sendo executada em função da necessidade de ajustes no AMEI pelo Sebrae MT**
- **Publicação do novo Edital de credenciamento.**

Entregas do Modelo Unificado de Gestão de Prestadores de Serviços de Consultoria e Instrutoria – Sebrae Consult:

- **Premissas e regras gerais delineadas, compartilhadas com os estados e aprovadas pelos dirigentes**
- **Estudo de plataformas similares no Sistema Sebrae e no mercado (contínuo)**
- **Frente "Cliente Contrata".**

GT6 – Infraestrutura em Tecnologia para Transformação Digital

Disponibilizar infraestrutura de TIC a fim de possibilitar a transformação digital do Sistema Sebrae, por meio de conjunto de ações que permita às Unidades da Federação acesso a uma infraestrutura tecnológica adequada, contratada com base em princípios de economicidade, escalabilidade, governabilidade e segurança, utilizando soluções inovadoras e integradas num novo modelo de atuação em rede, facilitador do desenvolvimento do cliente.

Principais entregas:

- **Elaboração da Política de Segurança da Informação e Comunicação, contemplando Governança Corporativa de TIC e Relatório de Segurança Cibernética**
- **Licitação de Hiperconvergência e Data Center – arquitetura de sistemas de computação em nuvem privada integrando os diversos Data Centers da rede Sebrae**
- **Elaboração de Política de Governança de TI para o Sistema Sebrae.**

GT7 – Gestão de Riscos

Simplificar processos e padronizar a troca de informações eletrônicas, promovendo a eficiência administrativa e transparência.

Principal entrega:

- **Revisão e aprovação da Instrução Normativa Sebrae INS37, que trata da execução Orçamentária e Financeira para o Sistema Sebrae.**

GT8 – Criar Cultura de Gestão, Monitoramento e Foco no Cliente por Indicadores

Construir os Indicadores DAF com base nos componentes estratégicos e alinhados ao contrato de gestão (acordo de resultados) com o governo federal.

Principal entrega:

- **Construção dos Indicadores DAF, aprovados em plenária pelos estados, com base nos Componentes Estratégicos precedentes.**

GT9 – Captação de Recursos para o Sistema Sebrae

Buscar captação de recursos de fontes não previstas expressamente no Estatuto, a fim de ampliar as ações do Sebrae (Art.18, IX).

Principais entregas:

- **Estruturação do Programa Sebrae + Receitas, que contou com o envolvimento dos 27 Sebrae nas Unidades da Federação e Sebrae Nacional e mais de 100 colaboradores do Sistema Sebrae**
- **Fortalecimento da cultura de captação por meio da realização de eventos e webinar, Captação in Company, do Workshop de Boas Práticas, participação em fórum temático e elaboração de Boletins de Oportunidades, entre outros.**

- **Realização de Pilotos de Captação nos Sebrae Mato Grosso do Sul (projeto apresentado ao governo do estado); Sebrae Rio Grande do Norte (projeto apresentado à Fundação Interamericana) e Sebrae Rio Grande do Sul (projeto apresentado ao Consulado dos Estados Unidos)**
- **Radar de Oportunidades de Captação de Recursos, com identificação de 559 oportunidades, das quais 50 estavam abertas em 28/02/2021, no valor informado aproximado de R$ 361 milhões disponíveis para captação.**

GT10 – UniSebrae

Definir um modelo de universidade aberta com o objetivo de atender tanto os seus colaboradores (público interno) quanto o cliente do Sebrae (público externo).

Principais entregas:

- **Apoio ao credenciamento da Escola Superior de Empreendedorismo (ESE), do Sebrae São Paulo, para cursos em Educação a Distância, no Ministério da Educação (MEC). A ESE foi credenciada com nota cinco. Com isso, os Sebrae nas Unidades da Federação passaram a poder oferecer cursos em EAD nos seus estados**
- **Conclusão, em outubro de 2021, do processo de transição do nome da Escola Superior de Empreendedorismo do Sebrae São Paulo para Faculdade Sebrae, no MEC, ampliando a sua capacidade de atuação, podendo oferecer cursos de graduação, pós-graduação e livres (extensão). Site: https://faculdadesebrae.com.br.**

GT11 – Programa Nacional de Produtividade

Estabelecer critérios para elaboração do Projeto de Produtividade Interna, com implementação de indicadores para os processos que impactam direta ou indiretamente essa cadeia de valor.

Principais entregas:

- **Realização da Jornada de Produtividade para os Colaboradores do Sistema Sebrae (evento online)**
- **Relatório contendo descrição dos gargalos, por categoria (Burocracia; Comunicação Interna; Normativos; Pessoas; Processos; Planejamento e Gestão; Sistemas), ações em andamento ou planejadas pelas respectivas unidades, assim como propostas de melhoria para os gargalos de produtividade identificados nos Sebrae nas Unidades da Federação.**

Giulianna Ferrero
Balance Fisioterapia
São Paulo – SP

Universidade Corporativa Sebrae

A Universidade Corporativa Sebrae (UCSebrae) tem por objetivo promover a educação continuada de seus colaboradores, consultores e agentes, visando ao atendimento de excelência ao empreendedor e aos pequenos negócios.

Com apoio de uma estrutura online e interativa, foram criados diferentes formatos de aprendizagem, que combinam a experiência e a vivência com conteúdo acadêmico para garantir a capacitação de alta qualidade. Para isso, a UCSebrae desenvolveu e mantém em constante evolução um conjunto de ferramentas, métodos e tecnologias integradas.

Em funcionamento desde 2008, a UCSebrae trabalha para a construção do conhecimento e a criação de um saber comum inerente ao Sebrae. Entre as diretrizes, destacam-se: inovação permanente; corresponsabilidade com o aprendizado; compartilhamento do saber; flexibilidade para se ajustar às demandas e necessidades; ações pautadas por posturas éticas e socialmente responsáveis e inclusão.

A Universidade Corporativa conta com cinco escolas temáticas: Corporativa, Crédito e Capital, Inovação e Digitalização, Ambiente de Negócios e Empreendedorismo, que são responsáveis pelo desenvolvimento e oferta de soluções dentro das temáticas consideradas estratégicas para o Sebrae, baseadas na Metodologia 6Ds, transformando o aprendizado em resultado efetivo para o ambiente organizacional, proporcionando dessa forma aos seus alunos o desenvolvimento focado numa atuação de alta performance e de relevância para a instituição.

Os produtos e serviços acontecem por meio da Educação a Distância (EaD), em ações presenciais e híbridas por meio da plataforma UCSebrae. Citamos como um dos produtos de destaque as jornadas do conhecimento, soluções educacionais que abordam temas específicos organizados para o desenvolvimento profissional, permitindo o aprendizado de forma rápida e o acompanhamento ágil das diversas mudanças dos cenários dos pequenos negócios.

Os Programas para Liderança abrangem conselheiros, dirigentes e gerentes, e são ofertados na medida para cada público, contando com ofertas internas, bem como externas em parceria com instituições de referência no mercado para esse público.

Vários tipos de eventos ampliam o atendimento. Os eventos, internos e externos, individuais e em grupos, se dividem entre formais (fóruns, congressos, workshops e seminários) e informais (Desembromation Day, Explique para a Vovó e Banho de Lab). Os colaboradores contam ainda com apoios educacionais para aquisição de idiomas, graduação, pós-graduação e Master of Business Administration (MBA). As metodologias Co.Labore e Edumaker agilizam a transmissão de conhecimento, respaldadas também pelas Trilhas de Aprendizagem.

A Gestão do Conhecimento se dá em várias frentes, a começar por uma Biblioteca Corporativa com 7.000 itens, passa pelo registro de obras elaboradas pelo Sebrae, pelo Memorial Sebrae virtual contendo um acervo histórico, e uma Videoteca com 1.000 itens. Somam-se ainda a aquisição de livros sob demanda, a Academia UCSebrae com teses e dissertações, além do aplicativo Conhecigame.

As ações estão disponíveis a todos os colaboradores do Sistema Sebrae. O espaço físico está localizado em Brasília (DF), na SEPN Quadra 515. O Campus UCSebrae é frequentado simultaneamente por 480 pessoas, possui sete salas para capacitação e reuniões, o Inovalab – ao mesmo tempo coworking e espaço de experimentação e imersão de times –, biblioteca, auditório, salão nobre e espaço de convivência.

A difusão de conhecimentos da UCSebrae vai mais longe com o Hub de Aprendizagem, baseado em Sistema de Aprendizagem Virtual (LMS), Coursera, no aplicativo Conhecigame, em soluções curadas de parceiros e no Informativo +UCpraVocê. O Coursera, Amana-Key, DOT Digital Group e Fundação Dom Cabral são alguns dos fornecedores parceiros da UCSebrae.

Números

- **O universo UCSebrae conta com 33.867 pessoas, das quais:**
  6.810 colaboradores
  1.572 estagiários
  84 diretores
  999 conselheiros deliberativos e fiscais
  12.410 parceiros
  12.092 credenciados
- **37.045 matrículas**
- **199.345 horas de capacitação**
- **57% de índice de aprovação**
- **21.114 aprovações**
- **414 soluções**

Daniele Cesamo
Adapta
Rio de Janeiro – RJ

Gestão Financeira

A Unidade de Gestão Financeira (UGF) do Sebrae Nacional desempenha suas atribuições visando ao cumprimento das políticas financeiras da instituição, à gestão do processo de aquisições por meio de licitações, ao desenvolvimento e ao acompanhamento das ações vinculadas ao tema contratos, além da gestão dos fundos garantidores de crédito e demais fundos financeiros.

A UGF está organizada em processos, contemplando:

- A Tesouraria com os subprocessos de contas a pagar e receber, viagens, conciliação bancária e gestão do fundo fixo
- O Núcleo de Gestão de Contratos, no qual são realizados os cadastros de instrumentos, gestão da regularidade fiscal e garantias contratuais, conformidade processual e de pagamentos
- As licitações que remetem à atuação da Comissão de Procedimento Seletivo (CPS), responsável pela elaboração de editais e acompanhamento de todos os processos. Há também a gestão do Canal do Fornecedor, plataforma para publicação de licitações e demais procedimentos, disponível para os 27 Sebrae nas Unidades da Federação (UF)
- As Honras de Avais do Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), que é responsável pela análise e o processamento de honras de avais junto às instituições conveniadas
- O Programa Nacional Sebrae + Receitas, que tem por objetivo buscar a captação de recursos para ampliar as ações do Sebrae. Isso se dá por meio da atuação em rede com a participação das 27 UF e de mais de 100 participantes do Sistema Sebrae, com a disponibilização de ferramentas, capacitação e conteúdos sobre o tema, realização de conexão com o mercado e ações com foco na cultura de captação de recursos.

Números

- **Mais de 10 mil pagamentos realizados no último ano**
- **1,3 mil cadastros de contratos, aditivos, encerramentos e garantias contratuais no último ano**
- **Mais de 20 mil fornecedores cadastrados no Canal do Fornecedor**
- **26 certames licitatórios em média por ano**
- **598 oportunidades de captação de receitas mapeadas e 71 Boletins de Oportunidades emitidos para o Sistema Sebrae**

Daiane Girardi
Casa Grande Hotel
Goiânia – GO

Gestão Orçamentária e Contabilidade

A Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade (Ugoc) é responsável pela formulação e gestão do processo orçamentário e contábil com vistas a garantir a consistência das informações legais e gerenciais do Sistema Sebrae.

O processo que permeia a elaboração do Plano Anual do Sistema Sebrae tem perfeito alinhamento com normas e diretrizes do governo federal, apoiando todas as partes relacionadas (Direx, CDN/CDE, CF) no processo decisório, no que compete a utilização com eficiência, eficácia e efetividade dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais.

O objetivo do Orçamento é materializar o Planejamento Estratégico com destaque para as ações físicas e financeiras. Mostrar o que a organização faz. O da Contabilidade é mensurar, registrar e informar o patrimônio e suas variações com destaque para o patrimônio líquido. Mostrar o que a organização possui.

Atualmente, todas as informações contábeis e orçamentárias são publicadas no Portal da Transparência do Sebrae, com destaque para a publicação trimestral das Demonstrações Contábeis do Sistema Sebrae.

Portal da Transparência

www.transparencia.sebrae.com.br

Anderson Marques
Hamburgueria Barriga Cheia
São Paulo – SP

Administração e Suprimentos

Realizar a gestão de fornecedores, de processos e de infraestrutura patrimonial, promovendo a incorporação dos princípios de sustentabilidade no suprimento de materiais e serviços. Essa é a missão da Unidade de Administração e Suprimentos (UAS) do Sebrae Nacional.

São seis núcleos de atuação:

- **Contratos** – Gestão e acompanhamento dos contratos e serviços relacionados à infraestrutura patrimonial, logística, mobilidade, telefonia e serviços diversos.
- **Fornecedores** – Administração e suporte às demandas das unidades do Sebrae Nacional e aos gestores estaduais, por meio do Sistema de Gestão de Credenciados (SGF). Gestão do credenciamento e dos fornecedores credenciados no Sebrae Nacional.
- **Patrimônio e Almoxarifado** – Gestão e controle do patrimônio imobilizado e do estoque de materiais de consumo.
- **Compras** – Aquisição de bens e serviços nas modalidades de compra direta e dispensa de licitação.
- **Gestão de Documentos** – Guarda e consulta de documentos físicos.
- **Projetos** – Acompanhamento e gerenciamento dos programas e projetos estratégicos ligados à UAS, bem como seus projetos de melhoria interna.

As atividades abrangem serviços (facilities) que fazem o Sebrae Nacional funcionar bem no seu cotidiano, integrando as pessoas, as tecnologias, os processos e o patrimônio, a fim de garantir a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores. São exemplos: energia, água, manutenção geral, limpeza, elevadores, vigilância e brigada de incêndio.

Estão incluídos serviços associados diretamente à comodidade e ao desempenho dos colaboradores, como: telefonia, tecnologia instalada e apoio operacional de áudio e visual para eventos, impressões e reproduções, transporte, mensageria, digitalização de documentos e viagens, entre outros.

A UAS tem um importante papel na viabilização tecnológica do 0800 Sebrae e do App Sebrae, dois dos principais canais de relacionamento com os donos de Micro e Pequenas Empresas, os Microempreendedores Individuais e os interessados em abrir um negócio próprio.

Promoveu-se a implantação da "navegação patrocinada" para os clientes da instituição, por meio do credenciamento das operadoras Vivo, Claro, Tim, Oi e Algar para acesso ao App Sebrae. Isso possibilita navegação nos conteúdos e serviços do aplicativo, sem o consumo do plano de dados do usuário.

O núcleo de fornecedores faz a gestão de todo o processo de credenciamento, o atendimento à empresa candidata, o suporte às empresas credenciadas, a orientação das unidades do Sebrae Nacional sobre os procedimentos e análise das contratações demandadas, o apoio aos gestores estaduais e o acompanhamento das melhorias que estão sendo implementadas no sistema.

No contexto da pandemia da Covid-19, a UAS foi responsável por prover os insumos e adequação dos prédios do Sebrae Nacional aos protocolos de segurança e higiene para o retorno do trabalho presencial (modelo híbrido). Incorporou atividades de sanitização e desinfecção como pulverização de solução hospitalar e iluminação UV-C para combate à Covid-19 nas rotinas diárias de limpeza dos prédios.

A UAS recebe por meio de seu principal canal de atendimento, o sindico@sebrae.com.br, as diversas demandas relacionadas aos serviços prestados aos colaboradores do Sebrae Nacional.

Marta Figueiredo Sobral
Riskos & Mossas
Salvador – BA

Bruno Pereiras Cabral
Cervejaria Küd
Belo Horizonte – MG

Tecnologia da Informação e Comunicação

A Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação (Utic) tem a missão de disponibilizar tecnologias da informação e comunicação, sistemas corporativos de gestão, atendimento e relacionamento para responder aos desafios da presença do Sebrae.

Seus objetivos estratégicos estão relacionados ao Programa Nacional TI 5.0:

- Elevação da maturidade digital
- Provimento de tecnologia adequada para uma constante evolução digital
- Modernização da infraestrutura física
- Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no âmbito do Sebrae Geração de receitas para a instituição nos estados.

A seguir, os principais programas:

- **Segurança Cibernética e LGPD** – Abarca um conjunto de soluções de cibersegurança e visa garantir a confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações mantidas pelos repositórios físicos e digitais. Previne contra intrusão, monitora vulnerabilidades, administra e controla acessos, além de detectar e responder a incidentes. Também protege dados pessoais e faz a gestão de riscos e compliance, em conformidade com a LGPD.
- **Autenticação Única de Usuários** – Para identificação de clientes, colaboradores e fornecedores, com simplificação da estrutura de dados para o serviço. A premissa é que informações adicionais, definidas nas regras de negócio, devem ser implementadas diretamente nos sistemas integrados, buscando objetividade da estrutura do autenticador.
- **Aquisição de Softwares** – Voltado para novas necessidades de sistemas e aplicações que a instituição venha a ter, com prioridade na aquisição no mercado, com o mínimo de customizações possíveis. O intuito é rapidez de implantação, mitigação de problemas oriundos das customizações e a execução das aplicações na infraestrutura de cada fornecedor.
- **Desenvolvimento Colaborativo de Softwares e Arquitetura** – É focado em assegurar uma mesma arquitetura computacional seguida em todo o Sistema Sebrae em casos de não identificação de softwares de mercado para atender a demandas.
- **Rede de Comunicação de Dados** – Centraliza o suporte à evolução tecnológica da instituição, permitindo também redução de custos e gestão centralizada e simplificada em relação à tecnologia atual. Prepara ainda o Sistema Sebrae para soluções em nuvem privada e torna mais acessível a conexão, incluindo as unidades regionais e escritórios de atendimento espalhados pelo Brasil, em especial os mais remotos e sem conectividade.
- **Nuvem** – Coordena a implantação de duas nuvens no Sebrae: uma pública e outra privada. A primeira destina-se à execução de todos os sistemas de negócio (com acesso direto do cliente Sebrae) não contratados como SaaS, com melhoria de velocidade e disponibilidade de todas as aplicações de atendimento. A nuvem privada é responsável pela execução de todos os sistemas corporativos, ou seja, aqueles em que o cliente Sebrae não realiza acesso direto.
- **Sebrae Analytics** – Está orientado ao uso de ferramenta, por parte das unidades de negócio, que facilita a criação de painéis gerenciais (Business Intelligence, BI), estando a Utic focada na continuidade de fornecimento dos serviços a todo o Sistema Sebrae, em parceria com a Unidade de Gestão Estratégica e por meio do projeto Sebrae Orientado a Dados, que possui o objetivo de internalizar os conhecimentos técnicos de BI para o corpo técnico da instituição.
- **Sebrae Orientado a Dados** – Comanda a construção da infraestrutura, dentro dos padrões estabelecidos pela Utic, para atender à implantação da diretriz tecnológica da instituição. A estratégia do Sebrae Orientado a Dados é responsabilidade da Unidade de Gestão Estratégica (UGE).

Kleber Lopes
ATSU Tatoo e Estética
Natal – RN

Gestão de Pessoas

No contexto atual de grandes e rápidas mudanças, o Sebrae lida com demandas de mercado cada vez mais exigentes e não estruturadas, o que requer dos colaboradores a capacidade de lidar com situações crescentemente complexas e a resolver problemas não triviais de seus clientes de forma inovadora, rápida e efetiva.

Considerando o mapa estratégico do Sebrae, a gestão de pessoas tem o objetivo de assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia.

A Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) tem a missão de gerir o capital humano e promover o ambiente de trabalho saudável e propício ao alto desempenho, de forma a alcançar os objetivos estratégicos.

A Política de Gestão de Pessoas do Sistema Sebrae está alicerçada nos seguintes valores organizacionais: Sebrae Centrado no Cliente, Atuação em Rede, Inovação, Pessoas Empreendedoras e Integridade. Tem por objetivo apresentar os princípios que norteiam as diretrizes com vistas a promover um ambiente de trabalho positivo e propício para o desenvolvimento pessoal e profissional, de forma que a instituição possa responder com qualidade e tempestividade aos seus desafios.

Para isso, se propõe a agregar valor aos processos da gestão de pessoas, fomentando a implantação de práticas e programas contemporâneos e inovadores, bem como incentivar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento dos colaboradores.

A jornada do colaborador abrange todas as experiências que vivencia desde o processo seletivo até o momento do seu desligamento, incluindo desenvolvimento pessoal e profissional, e na construção da carreira.

Nesse sentido, a política de gestão de pessoas, por meio dos seus subsistemas (Cultura Organizacional, Provimento, Carreiras, Gestão do Desempenho, Qualidade de Vida e Reconhecimento), orienta o alcance de resultados, por intermédio dos seus programas, projetos e atividades.

Números

- **Cerca de 7 mil colaboradores no Sistema Sebrae, sendo 515 no Sebrae Nacional.**

Vanessa Reis
Guilhermina Reis Camisetas
Goiânia – GO

Lívia Monfrin
Pomar Santo
Catanduva – SP

Capítulo 10

Gestão da marca

Letícia Padilha
Amê SLEEP WEAR
Florianópolis – SC

Cada vez mais, a qualidade e a relevância dos serviços prestados pelo Sebrae andam de mãos dadas com a interação entre a instituição e os donos de pequenos negócios, por meio dos mais diferentes recursos de comunicação. O resultado desse movimento sincronizado pode ser medido por um indicador bem preciso: o valor da marca Sebrae saltou para R$ 7,6 bilhões em 2021, mais que o dobro em relação a 2017, quando foi feita avaliação semelhante.

A conclusão é de estudo do instituto Kantar, cuja metodologia de pesquisa é reconhecida internacionalmente e realizada em mais de 70 países. Se o Sebrae atuasse com ações no mercado de capitais, a marca seria a 13ª colocada no ranking da Kantar, publicado na revista Meio & Mensagem em 2020, veículo de leitura obrigatória nos setores de publicidade e marketing. Viria, assim, depois de marcas consagradas como Itaú, Bradesco, Magazine Luiza, Renner, Amil, Sadia e Natura. E estaria na frente também de gigantes como Pão de Açúcar, Lojas Americanas, Localiza, Banco do Brasil, Vivo, Seara, Extra e Caixa Econômica Federal.

Para chegar a essas conclusões, a Kantar fez pesquisa quantitativa com 2.086 entrevistas em todas as regiões brasileiras em 2021, com Microempreendedores Individuais (MEI) e donos de Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). A importância atribuída ao Sebrae pelos entrevistados saltou de 43,5%, em 2017, para 68,4%, em 2021, isto é, um aumento de 25 pontos percentuais. Dito de outra maneira, a marca Sebrae era 57% mais relevante em 2021 do que em 2017.

Mais relevância

Como sintetizam esses dados, ao longo dos últimos anos, o Sistema Sebrae vem fortalecendo sua imagem para ampliar sua relevância no ecossistema empreendedor, no ambiente de negócios e na sociedade brasileira. Foram desencadeadas muitas iniciativas com o suporte de consultorias estratégicas e essenciais para imprimir um modelo dinâmico, moderno e eficiente, capazes de atender e entregar valor aos pequenos negócios brasileiros.

Diante dos diversos Brasis e das distintas realidades e características específicas de cada uma das regiões, há que se considerar o principal ativo que faz a missão institucional acontecer: as pessoas. O modelo sistêmico institucional e sua rede se consolidam na integração de conselheiros, dirigentes, colaboradores, consultores, instrutores e agentes – de desenvolvimento municipal, empresarial, de crédito e de inovação –, professores, fornecedores, parceiros e muitos outros atores essenciais.

Juntos, eles fazem a sustentação dos três pilares institucionais: Ambiente de Negócios, Gestão e Cultura Empreendedora. Toda essa força de trabalho, que atua para fortalecer e contribuir para o sucesso dos MEI, ME e EPP, busca manter uma unidade por meio de uma comunicação institucional e mercadológica assertiva e impactante. Para tanto, a presente Estratégia de Comunicação surge como um instrumento direcionador para todo o Sistema Sebrae e suas interfaces.

Quando se analisam os cenários e as tendências do ecossistema de comunicação, constata-se que a comunicação interpessoal e empresarial tem sofrido acelerado processo de mudança no acesso e no consumo dos meios, bem como na elaboração, apresentação e distribuição dos conteúdos, com os avanços e possibilidades das plataformas digitais. Desde 2020, com a pandemia da Covid-19, a aceleração desse processo tem sido exponencial.

Todos estão expostos, recebendo e acessando uma quantidade imensa de dados e informações das mais variadas fontes, todos os dias, todas as horas, todos os segundos. Supõe-se que esse tsunami acaba por provocar um bloqueio consciente ou não da maior parte dos inputs que chegam a cada um dos indivíduos. Assuntos interessantes ou desinteressantes chegam o tempo todo, exigindo seletividade em função dos anseios, desejos, crenças, formação, gostos, emoções, curiosidades, necessidades, expectativas e tempo disponível. Essa seletividade acaba por deixar de lado a maior parte de toda a informação que chega a cada indivíduo.

Assim como em todo o mundo, verifica-se no Sistema Sebrae uma inquietude em resolver a equação emissor e receptor das mensagens de forma a torná-las mais efetivas, assertivas, atrativas, interativas, engajadoras e que permitam compartilhamentos.

Há uma intensa busca por outros jeitos e maneiras de aperfeiçoar ou mudar totalmente o que vinha sendo feito, não só entre os que trabalham com as técnicas e processos de comunicação. Muitos ouvem aqui e ali percepções, estudos, opiniões, e formam o próprio senso sobre o que acontece nas comunicações – e também sobre a bala de prata que vai resolver o problema de se fazer chegar as mensagens a quem possa interessar no meio, hora e conteúdos certos.

Lidando com um público diverso, disperso e exigente, o Sebrae tem em seu modelo de negócio elementos tão representativos na linguagem e no mundo empreendedor, que se referem a conectividade, rede, colaboração, cooperação e tantos outros atributos essenciais para o sucesso empresarial.

Nesse contexto, seu posicionamento institucional abre um leque de interações com interlocutores externos aos pequenos negócios, entre outros:

- Autoridades públicas no Executivo, no Legislativo e no Judiciário, nas esferas federal, estadual e municipal
- Associações, federações, confederações e entidades de representação do comércio, indústria, serviços e agronegócio
- Instituições de crédito e serviços financeiros
- Entidades do ecossistema de inovação
- Universidades, escolas e institutos de pesquisa
- Fornecedores e parceiros públicos e privados, incluindo acordos de cooperação e apoio.

Nos anos recentes, a comunicação vem ganhando cada vez mais peso na atuação do Sebrae, como eixo fundamental da prestação de serviços da instituição aos pequenos negócios. Incluem-se aí os esforços redobrados em áreas como: publicidade, assessoria de imprensa, redes sociais, central de produções audiovisuais, branding, endomarketing, live marketing, aplicativos e novas iniciativas como o Canal Empreender.

Resultados para os clientes

A pesquisa da Kantar procurou conhecer quais fatores são determinantes na escolha de um produto ou serviço do Sebrae. Os entrevistados responderam a questões relacionadas a quatro segmentos: Cursos e Eventos, Busca de Informações, Consultoria e Ambiente de Negócios.

Isso permitiu construir um ranking de importância. O Sebrae está bem na foto nos diferentes quesitos *(Confira no quadro)*. Suas informações e consultorias são lembradas por "resolver o problema" dos entrevistados. Além disso, possui bom conhecimento na área em que atua e qualidade no conteúdo oferecido, ao mesmo tempo que ajuda a diminuir a burocracia na hora da abertura da empresa. "É uma instituição que está a meu lado, assim me sinto mais confiante no meu negócio", resume outra visão. Sobressai também na pesquisa a confiança na marca Sebrae.

O estudo buscou entender também a importância da marca na conquista dos resultados dos pequenos negócios e o quanto gera em ganhos adicionais. A Kantar estima que a marca gera um lucro adicional de R$ 5 bilhões aos clientes do Sebrae, cujo faturamento foi de R$ 240 bilhões em 2021.

Atributos em destaque

Fatores determinantes na escolha de produto ou serviço, segundo pesquisa Kantar de valor da marca Sebrae, em 2021

Cursos e eventos

- Os cursos têm boa disponibilidade de horário
- Bom preço para cursos/eventos
- É uma instituição indicada por seus profissionais
- O curso/evento tem boa localização
- Oferece conteúdo de qualidade
- Confiança na marca da instituição

Busca de informações

- A informação recebida resolveu meu problema
- A instituição possui bom conhecimento/boa qualidade de conteúdo
- É fácil obter informação com essa instituição
- Confiança na marca da instituição
- É uma instituição com canais de informação indicados por amigos ou contatos profissionais

Consultoria

- Com a consultoria, resolvi meu problema
- Bom atendimento prévio
- Bom preço para o serviço de consultoria
- Confiança na marca da instituição
- Os consultores são bem qualificados

Ambiente de negócios

- Diminui a burocracia na hora da abertura da empresa
- Uma instituição que está a meu lado. Assim, me sinto mais confiante no meu negócio
- Uma instituição que defende os empreendedores com a atuação na frente parlamentar
- Auxílio na hora de abrir o meu negócio, com ações e informações
- Auxílio no acesso à qualificação profissional

Entre as marcas mais fortes do Brasil

O Sebrae está entre as dez marcas brasileiras mais fortes, de acordo com o BAV – maior e mais tradicional estudo sobre marcas no mundo, que mede o vínculo emocional com os consumidores. A instituição foi colocada ao lado de players como Nubank, iFood, Tramontina, O Boticário, Americanas e Magazine Luiza, pela relevância enquanto guardiã das micro e pequenas empresas, além de sua rápida digitalização e adequação às necessidades do segmento durante e após a pandemia.

O ranking avaliou 1.700 marcas brasileiras com base em quase 17 mil entrevistas realizadas entre outubro e dezembro de 2021. Foram mensurados a força das marcas e o nível de identidade afetiva, capturando tanto marketing inputs quanto a resposta do consumidor final.

Sigla de Brand Asset Valuator, o BAV considera 48 atributos entre as dimensões de diferenciação, relevância, estima e familiaridade – como responsabilidade social, originalidade, progresso, dinamismo, confiança, utilidade e valor agregado. O estudo é uma realização da revista Istoé Dinheiro, com desenvolvimento das empresas TM20, BAV, WPP e Superunion.

O fundador da consultoria TM20 Branding, Eduardo Tomiya, explicou que esse é o resultado da dimensão do Sebrae e do papel de apoio ao segmento durante a pandemia. "O Sebrae possui uma das marcas mais fortes no Brasil. Esse é um belo reconhecimento de uma marca que já era conhecida, mas aparentemente está sendo mais relevante na vida das pessoas", afirmou o especialista. "É uma espécie de devolutiva a tudo que a instituição tem entregado como grande parceira dos pequenos negócios."

A comparação foi realizada com empresas cujas marcas tradicionalmente são muito fortes, como bancos, cervejarias e redes varejistas. A edição da pesquisa demonstrou claramente que, após a pandemia, as pessoas estão mais conscientes do seu papel na sociedade, ao trazerem valores relacionados à responsabilidade social, que apareceram como muito relevantes.

Outro ponto alto, segundo Tomiya, é que o digital trouxe muitas empresas da nova economia, pois quebraram-se algumas barreiras de entrada que antes eram muito fortes. "O Sebrae é, por natureza, assistencial, enquanto guardião das pequenas e microempresas, e ainda conseguiu rapidamente reinventar os atendimentos e seguir o caminho da digitalização", finaliza.

Publicidade

A publicidade da marca Sebrae é realização coletiva, decorrente dos esforços de times e agências de publicidade espalhados por todo o Sistema Sebrae que, ao longo dos anos, construíram na mente de empreendedores um conjunto de associações positivas para seus produtos e serviços, bem como para a própria instituição.

O eixo central da estratégia de comunicação publicitária do Sebrae é consolidar a marca como sinônimo da representação e do apoio ao empreendedorismo no Brasil. O que norteia as campanhas e conecta todos os colaboradores e clientes emocionalmente em busca de um futuro melhor é o nosso propósito de apoiar o empreendedor brasileiro, mesmo em momentos de descrença. É dizer ao empreendedor que ele não está e nunca estará sozinho enquanto nós estivermos aqui. Daí o nosso slogan: "O Sebrae é a força do empreendedor brasileiro".

O slogan representa a evolução do histórico de construção da marca e cria um terreno fértil para realizar campanhas publicitárias de sucesso. Desde 2019, em média, foram realizadas 79 ações a cada ano e, considerando os dados de alcance e coberturas das campanhas, é possível afirmar que, nos últimos três anos, praticamente toda a população adulta do Brasil foi impactada pelo menos uma vez com uma mensagem publicitária do Sebrae.

Números

- **94% da sociedade brasileira já ouviu falar do Sebrae**
- **95% dos donos de pequenos negócios afirmam conhecer a marca Sebrae**
- **A marca é Top of Mind nas categorias Empreendedorismo, Gestão de Empresas e Defesa dos Pequenos Negócios para a sociedade brasileira**
- **Todo ano, em média, 150 milhões de brasileiros são impactados por mensagens publicitárias do Sebrae divulgando sua atuação institucional e seus produtos e serviços**
- **De 2019 a 2022, as campanhas publicitárias levaram quase 10 milhões de novos usuários ao Portal Sebrae**
- **As campanhas publicitárias geraram mais de 1 milhão de downloads do App Sebrae**
- **Desde 2019, as campanhas publicitárias adicionaram 200.000 novos seguidores ao canal do YouTube**
- **Patrocínio ao Programa Pequenas Empresas & Grandes Negócios, com um alcance médio de 5 milhões de pessoas por mês**

Branding

O Núcleo de Branding é responsável pela Coordenação Nacional do Programa de Gestão da Marca Sebrae. Atua como o guardião da marca, estruturando, difundindo e zelando pelas suas estratégias e repertórios em todo o Sistema Sebrae. Além disso, acompanha a criação de submarcas, resguardando as diretrizes previstas no "Brandbook", e valida os pedidos de registro. É também responsável pela avaliação e liberação do uso em materiais de parceiros.

O Núcleo cuida também do Monitoramento da Marca com foco em uso indevido, auxiliando, inclusive, no combate a fraudes. Atua ativamente no Comitê de Reputação da Marca, agindo no sentido de sanar e prevenir crises que possam afetar a marca Sebrae. Por fim, foi responsável pela condução da Pesquisa de Valor da Marca realizada em 2021.

Implementado em 2020, o Programa de Gestão da Marca Sebrae tem por objetivo promover a imagem do Sebrae, por meio do desenvolvimento e da disseminação de estratégias a fim de nortear a comunicação de todo o Sistema. Para tanto, conta com duas linhas de ação: readequação de pontos de contatos com a marca (touchpoints), a partir das definições de branding; e ações de comunicação para fortalecimento do posicionamento, dos pilares e dos atributos de marca.

O documento técnico norteador do programa é o "Brandbook", no qual estão reunidos as estratégias e os repertórios verbal e visual da marca. Para a mensuração de resultados, são utilizados dois indicadores: índice de imagem junto à sociedade e índice de imagem junto aos pequenos negócios. Atualmente, o programa conta com 100% de adesão por partes dos Sebrae nas Unidades da Federação (UF).

O "Brandbook" ("Manual da Marca") é dividido em seis capítulos: estratégia de marca; expressões verbais; expressões visuais; arquitetura de marcas; regras gerais de aplicação e Brand Visual System. Esse conjunto de diretrizes orienta o Programa de Gestão da Marca Sebrae. O documento passou a ser adotado em 2021 e hoje é referência em todos os Sebrae nas UF, além do Sebrae Nacional.

Rose Bezecry
Cativa Natureza
Curitiba – PR

Redes Sociais

A marca Sebrae está presente em cinco plataformas nas redes sociais: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e YouTube. O objetivo é atingir um público de grande relevância – mais do que donos de pequenos negócios ou quem planeja empreender, são pessoas que sonham e buscam apoio e orientações para transformar suas ideias em sucesso.

No Facebook, o foco é orientar, com informações práticas para os empreendedores. No Instagram, inspirar, com histórias de sucesso e conteúdos motivacionais. No LinkedIn, aprofundar e especializar, com artigos e análises sobre negócios. O perfil no Twitter age de maneira integrada à nova Agência Sebrae de Notícias (ASN) e fornece notícias e coberturas em tempo real. No YouTube, combinam-se informação e entretenimento, com vídeos educativos e lives em formato de tira-dúvidas.

O Sebrae atua com foco em monitorar e compreender a experiência de diferentes públicos de interesse e, a partir daí, oferecer conteúdo relevante e interagir de forma eficiente. Busca fortalecer a reputação da marca Sebrae como a instituição que oferece informação, capacitação e orientação empresarial aos pequenos negócios; age em prol da simplificação do ambiente legal e estimula a cultura empreendedora.

Números

- **No início de 2019, o Sebrae Nacional tinha 4,1 milhões de seguidores nas diferentes plataformas. Em menos de quatro anos, esse número saltou para 8 milhões, em 2022, quase o dobro**
- **A página do Sebrae no LinkedIn, com 2,9 milhões de seguidores, é a sexta maior do Brasil, considerando-se todos os usuários da rede**
- **Em 2021, mais de 80 mil pessoas acompanharam as lives realizadas nos canais do Sebrae Nacional**

Para saber mais:
www.facebook.com.br/sebrae

www.instagram.com.br/sebrae

www.linkedin.com/company/sebrae

www.twitter.com.br/sebrae

www.youtube.com/sebrae

Davi Ricardo Barbosa
Magnet Customer
Florianópolis – sc

Live Marketing

O Live Marketing do Sebrae abrange atividades por meio de ações ao vivo, que proporcionam a interlocução direta entre a marca e os clientes da instituição. Traz uma compreensão única e diferenciada de produtos, serviços e propósitos, com foco nos empreendedores ou potenciais interessados em abrir um pequeno negócio.

É a união de criatividade, engajamento e relacionamento com objetivo de atrair, engajar e fidelizar clientes do Sebrae por meio da criação de experiências memoráveis, inovadoras, imersivas e capazes de envolver o público emocional e fisicamente. Busca gerar diferentes estímulos para estabelecer vínculos afetivos, proporcionar experiências diferenciadas e promover a marca Sebrae.

A ação de Live Marketing deve responder à seguinte pergunta: qual a lembrança que eu quero que o cliente leve para casa depois de vivenciar essa experiência? Para consolidar positivamente a marca na memória, criam-se experiências sensoriais, de engajamento emocional e envolvimento.

O Live Marketing requer um planejamento próprio para cada oportunidade de interação, com conceituação criativa específica para o projeto, produção de peças, preparação do ambiente e a realização propriamente dita.

Também chamado de marketing ao vivo, interage com o público e proporciona diálogo entre marcas e pessoas. É a compreensão completa e diferenciada de serviços, produtos e branding em uma mesma experiência.

Números

- **Cerca de 40 ações por ano**
- **Destaques: Rally dos Sertões, Campus Party, Startup Summit e Empretec Realiza**

Comunicação Interna

A Comunicação Interna tem como missão facilitar, por meio de ações de divulgação, a integração entre os cerca de 7 mil colaboradores do Sistema e 600 do Sebrae Nacional. O núcleo realiza a divulgação institucional para o público interno, utilizando para isso cobertura jornalística e de endomarketing. Mantém os colaboradores informados sobre os projetos e atividades mais relevantes mediante canais fixos: intranet, TVs corporativas, newsletter, e-mail marketing e lives. Canais estes que organizam a disseminação da informação, checada e apurada, e que estão em renovação em 2022.

As ações estão pautadas na busca constante por uma Comunicação Interna:

- Humanizada
- Estratégica
- Útil
- Estética
- Integradora
- Engajadora
- Personalizada e segmentada (sempre que necessário para ser assertiva).

Paula Oliveira
Mimos d'Arte - Soluções em Festas
São Paulo – sc

Canais

- **Intranet (o hub da Comunicação Interna)** – Por meio dela os colaboradores têm acesso a informações mais detalhadas e completas sobre as ações do Sebrae, em notícias ou outros formatos, além de acessar arquivos importantes como documentos e manuais.

- **TVs corporativas** – Assim como os demais canais, a seguir, apoiam a distribuição do conteúdo do hub. Por meio das TVs, os colaboradores do Sebrae Nacional se informam sobre o que acontece durante a semana no prédio ou em agendas dos pequenos negócios e parceiros. Também encontram lembretes rápidos do dia a dia de trabalho e outros destaques, com foto, dos conteúdos detalhados da intranet.

- **Newsletter** – Um compilado das notícias mais lidas e relevantes publicadas nos canais do Sebrae.

- **E-mail marketing** – Conteúdos que os colaboradores não podem deixar de ver, plantões, novidades do Sebrae, entre outras informações segmentadas por objetivos.

- **Lives** – Um canal de integração entre os Sebrae nas Unidades da Federação e o Nacional para trazer histórias da instituição do passado e presente e pensar o futuro.

Números em 2021

- **Matérias no Conexão Sebrae: 960**
- **Total de acessos a essas matérias: 15.963**
- **E-mails marketing enviados: 552**

Assessoria de Imprensa

A Assessoria de Imprensa do Sebrae firmou uma sólida reputação nacional como fonte de informação de qualidade sobre empreendedorismo para jornalistas e redações de todo o país – de veículos de grande audiência àqueles de alcance regional, comunitário ou voltados para segmentos específicos da opinião pública. É conhecida também pela agilidade no atendimento às demandas dos repórteres e editores.

Entre as características do trabalho, sobressai o fornecimento de dados apurados com rigor e checados com técnicos e especialistas, uma vez que a equipe incorporou em suas práticas os mesmos critérios profissionais das redações jornalísticas de respeito.

Nada é divulgado pelo Sebrae se não houver um esforço meticuloso na construção de seus textos, que são reproduzidos em larga escala ou servem de pauta para a imprensa. Essa atitude fidelizou um relacionamento consistente com os jornalistas, que hoje se reflete em números crescentes, a comprovar a eficiência das ações.

Os resultados estão sendo possíveis porque a Assessoria de Imprensa trabalha de forma estratégica com o olhar de quem sabe o que é notícia e o que interessa aos veículos, como o lançamento de um produto inusitado, a divulgação de um programa que possa causar impacto ou a divulgação de uma pesquisa que traz o retrato de uma realidade ou demonstra o comportamento de camadas da sociedade.

Amanda Franz
Toré Chocolates
São José – sc

Frentes de atuação

- **Planejamentos e formulação de estratégias**
- **Atendimento e relacionamento permanente com jornalistas**
- **Produção de conteúdo para a Agência Sebrae de Notícias, com diversas publicações ao longo do dia**
- **Atuação em rede com o Sebrae nas Unidades da Federação**
- **Elaboração diária de análise de mídia**
- **Produção de artigos, boletins radiofônicos (podcast) e infográficos**
- **Jornalismo de dados, com pesquisas exclusivas do DataSebrae e institutos como a Fundação Getúlio Vargas (FGV)**
- **Jornalismo digital no Twitter**
- **Mídia trainning**
- **Parcerias com a Agência Estado, a TV Justiça e a TV Brasil, para divulgação de conteúdos exclusivos**
- **Realização do Prêmio Sebrae de Jornalismo**

Números

- **250 matérias publicadas pela grande imprensa tendo a Assessoria de Imprensa do Sebrae como fonte, em 2021**
- **Mais de 20 matérias no Jornal Nacional de março de 2020 ao mês de maio de 2022**
- **Quase 9 mil press releases enviados**

Agência Sebrae de Notícias (ASN)

Em junho de 2022, a Agência Sebrae de Notícias (ASN) recebeu melhorias significativas para reforçar sua posição de principal portal brasileiro voltado ao empreendedorismo. Ganhou cara nova com visual atraente e moderno, bem como ficou mais interativa com navegação descomplicada e recursos multimídia. O lançamento marcou o aniversário de 20 anos da plataforma, criada em 2002.

Além do layout inovador, a ASN apresenta editorias organizadas por temas, entre elas, Brasil Empreendedor, Inovação e Cultura Empreendedora. O novo projeto gráfico permite que o internauta visualize com mais facilidade os diversos conteúdos produzidos especialmente para o portal: notícias, séries especiais, podcasts, imagens e vídeos. Também está sendo dada maior ênfase à qualidade e diversidade das fotos veiculadas.

Com uma equipe de produção própria, a rotina dos profissionais da ASN compreende apuração de informações, busca por personagens, cobertura de eventos, redação, edição, realização de entrevistas, produção fotográfica e curadoria de matérias enviadas pelos estados. O foco são as estratégias e os resultados do Sebrae e de seus parceiros, sempre considerando a conjuntura nacional e a internacional.

São veiculados vídeos, imagens e podcasts, além de textos. É um portal de notícias que contribui com informações qualificadas para o jornalista, assim como para todo empresário ou leitor interessado pelo mundo do empreendedorismo.

Números

- **Cerca de 70 textos veiculados por mês pela ASN Nacional**
- **Cerca de 150 textos veiculados por mês pela ASN Unidades Federativas**

Para saber mais:
www.agenciasebrae.com.br

Prêmio Sebrae de Jornalismo

O Prêmio Sebrae de Jornalismo é um concurso realizado pela instituição e referência no reconhecimento e estímulo ao jornalismo de credibilidade dedicado ao empreendedorismo no Brasil. Podem se inscrever profissionais de imprensa de todo o país, que passam por uma etapa inicial de premiação nas Unidades da Federação, para chegarem à final nacional. A 8ª edição do certame se desenvolveu em 2021, depois de seis anos interrompido, com entrega dos troféus realizada em janeiro de 2022.

O regulamento da 9ª edição, em 2022, previu a premiação das melhores notícias veiculadas em diferentes canais da imprensa brasileira ou novas plataformas digitais sobre empreendedorismo e pequenos negócios, com vistas a fortalecer o papel fundamental da imprensa ao dar visibilidade aos pequenos negócios.

Ao lado das categorias principais (Áudio, Texto, Vídeo e Foto), foram incluídas a de Jornalista Revelação, a de Jornalista Empreendedor e a de Jornalista Influenciador Digital. O tema central escolhido para a 9ª edição: "A importância dos pequenos negócios para a economia do país", considerando aspectos como produtividade, competitividade, inovação e startups, inclusão produtiva, sustentabilidade, transformação digital, políticas públicas, legislação e acesso a crédito, entre outros.

Números de 2021

- **Mais de 1,1 mil trabalhos inscritos**
- **63 premiados na primeira etapa, que ocorreu em 20 estados**
- **7 premiados na etapa nacional nas 4 categorias principais (Texto, Áudio, Vídeo e Foto), além do Grande Prêmio, do prêmio especial de Jornalista Revelação e a homenagem ao Jornalista Parceiro do Empreendedor**

Para saber mais:
www.premiosebraejornalismo.com.br

Canal Empreender

O Empreender é um canal de TV voltado a disseminar a pauta do empreendedorismo e dos pequenos negócios, em suas diversas facetas, como gestão e acesso a crédito, casos de sucesso, mercado e ideias para áreas promissoras de atuação. O objetivo é estar presente na vida do empreendedor brasileiro, proporcionando conhecimento e aprendizado relevantes para o seu dia a dia como dono de um negócio, com foco em quatro abordagens: técnica, jornalística, institucional e educadora.

Poderá ser acessado pela TV a cabo, além de se integrar, de forma complementar, aos demais canais de comunicação, atendimento e relacionamento da instituição: Portal, YouTube, redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram e Twitter), App Sebrae e Agência Sebrae de Notícias, entre outros.

Estará disponível 24 horas, todos os dias com uma nova história, uma notícia surpreendente ou uma informação útil para fazer a diferença na vida do empreendedor. Ou como sintetiza o conceito da comunicação – "Canal Empreender: assistir já é um bom negócio".

A partir do tema central do empreendedorismo, a grade da programação traz uma diversidade de formatos, como noticiários, entrevistas, TED, palestras e eventos, entre outros, podendo ser externas ou em estúdio, com conteúdo gravado ou ao vivo. Contempla também entretenimento, minisséries e reality shows. Todo o conteúdo se inspira no cotidiano do empreendedor, em todas suas etapas, desde a hora de abrir a porta até o encerramento da jornada. O Canal mostrará que fazer uma programação é viver o negócio e retratar o empresário de forma dinâmica e com emoção.

Alexandre Moreira e Itamar Oiticica
Merco Pão
Salvador – BA

Central Sebrae de Produção

A Central Sebrae de Produção é um projeto inovador, concebido para alicerçar a instituição com os recursos mais modernos e adequados para realizar produções audiovisuais e soluções de design. Visa potencializar a produção de conteúdos institucionais, técnicos, educacionais e informativos que são de interesse do universo empreendedor.

Sua relevância associa-se ao contexto atual no qual a comunicação 4.0, o consumo digital e os distintos formatos de aprendizado estão cada vez mais presentes na vida das pessoas.

A Central se robustece com os 50 anos do Sebrae uma vez que implementa um conjunto repleto de iniciativas para consolidar uma nova era de produção de conteúdo com valor para os clientes da instituição, assim como para todos os atores que apresentam interesse no mundo dos pequenos negócios.

Para um pleno voo na nova década, a Central Sebrae de Produção conta com uma equipe especializada de profissionais de audiovisual e de design, com uma rede de fornecedores de produção audiovisual, de streaming e de armazenagem das produções. Também constituirá uma estrutura de produção de conteúdo próprio por meio da criação de dois estúdios compostos dos recursos e de tecnologia de ponta.

Os conteúdos são produzidos e adaptados para os múltiplos canais do Sebrae e, em especial, para compor a programação do canal do Sebrae no YouTube.

Além disso, a Central foi desenhada para desempenhar um papel relevante de apoio na implementação do Canal Empreender, que consolida a TV do Sebrae como uma nova estrutura de difusão de conteúdos e integração de canais capazes de gerar jornadas de relacionamento e atendimento.

A Central Sebrae de Produção entrega para os clientes um novo jeito de produzir conteúdo: intempestivo, dinâmico, relevante, assertivo, recorrente e interativo. Consolida-se, portanto, com o propósito de oferecer conteúdos que despertem, apoiem e promovam o crescimento do empreendedor brasileiro.

Cláudia Santana Lima
Cerra D'ouro
Belo Horizonte – MG

Beatriz Branco
Angí Chocolates
Campo Grande – MS

Linha do tempo

Destaques em 50 anos de história

Acompanhe a cronologia do Sebrae, nessa seleção de marcos da vida da instituição, desde sua criação aos dias de hoje, passando pelos programas de atendimento aos pequenos negócios e pela legislação em favor do segmento

Anos 1970

1972

Fundação

Em 5 de julho de 1972, nasce o Cebrae, assim mesmo com C, sigla de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa, órgão vinculado ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e ao Ministério do Planejamento

Sede

O primeiro local de funcionamento é uma sala modesta no prédio do BNDE, na Avenida Rio Branco, centro do Rio de Janeiro

1973

Integrantes

Fazem parte da rede inicial: Instituto de Desenvolvimento Econômico Gerencial (Ideg-RJ), Centro de Assistência Gerencial de Minas Gerais (Ceag-MG), Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial de Santa Catarina (Ibagesc), Conselho de Economia e Desenvolvimento Industrial da Bahia (Cedin), Instituto Paranaense de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (Ipag) e Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo (Ideies), além de Núcleos de Assistência Industrial (NAI), do Nordeste

Expansão

O Cebrae se expande para atuação em outros estados, avançando na formação de uma rede nacional de unidades de prestação de serviço, que recebem o nome de Centro de Assistência Gerencial (Ceag)

1974

Segunda sede

Com o crescimento, o Cebrae é transferido para um local mais amplo e ocupa um conjunto de salas no prédio da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ), o Palácio do Comércio, na Rua da Candelária, centro da cidade

1975

Especialização

O Cebrae estabelece convênio com a Universidade de Delft (Holanda), a Universidade de São Paulo (USP), a Unicamp e a Sudene para realização de cursos de especialização destinados a formar consultores em pequenas empresas

Sebrae em ação

Programas e iniciativas que ajudaram a fazer história, em ordem alfabética

- Agronordeste
- ALI – Agentes Locais de Inovação
- ALI Rural
- Apoio ao Franchising
- Artesanato Brasileiro
- Balcão Sebrae
- Bolsa de Negócios
- Brasil Empreendedor
- Brasil Mais
- Cadeias Produtivas Agroindustriais
- Catalisa
- Central de Relacionamento
- Cidade Empreendedora
- Começar Bem
- Comércio Brasil
- Comércio Justo
- Compre do Pequeno
- Conexões Corporativas
- Conservação e Substituição de Energia (Proene)
- Consultoria Empresarial
- Contabilizando o Sucesso
- Contador Parceiro
- Crédito Inovação Finep-Sebrae
- Cursos Online

1976

Capital de giro

Uma das primeiras linhas especiais de crédito para financiamento de capital de giro é aprovada pelo Conselho de Desenvolvimento (CDE)

1977

Vocabulário

O termo "microempresa" começa a ser utilizado para designar parcela importante do segmento, reforçando a diferenciação com outros portes de empresas, na esteira do lançamento do Programa Nacional de Apoio à Microempresa (Promicro)

TGB e TGE

Firmam-se nos Ceag de todo o país o Treinamento Gerencial Básico (TGB) e o Treinamento Gerencial Específico (TGE), compostos por cursos nas áreas de finanças, mercado, produção e recursos humanos

1978

Associação

Criação da Associação Brasileira das Pequenas e Médias Empresas, entidade de âmbito nacional que se propõe a lutar pela ampliação do papel do segmento na economia nacional

1979

Congresso

1º Congresso Brasileiro da Pequena e Média Empresa, em São Paulo, com mais de 3.500 empresários, promovido por entidades do comércio, da indústria e da agricultura

Anos 1980

Agroindústria

Amplia-se a atuação no campo, com o Cebrae passando a executor do Pronagro, do governo federal, para atendimento às agroindústrias, às cooperativas e à comercialização de produtos rurais

1980

Bolsa de Negócios

Tem início o programa Bolsa de Negócios, que facilita o contato direto das pequenas empresas com fabricantes, fornecedores, organizações técnicas e instituições de pesquisa, mantendo cadastro de empreendimentos e promovendo salões e feiras no Brasil e no exterior

1981

Alianças internacionais

Parcerias com entidades estrangeiras importantes, como a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (Unido); a Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (Alide); a Agência de Promoção Internacional de Pequenas e Médias Empresas (API-PME), na França; a Exportação e Investimento (Icex), na Espanha; e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (Iapmei), em Portugal

Regiões

O Cebrae passa a colocar ênfase em diagnósticos integrados e cria programas de desenvolvimento regional, investindo em pesquisa para elaboração de diagnósticos setoriais que fundamentem o trabalho dos estados

1982

Estatuto da Microempresa Lei nº 7.256/1984

Primeiro marco legal para as microempresas, que estabelece normas relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial

Transferência

O Cebrae deixa a área de planejamento do governo federal e passa a integrar o Ministério da Indústria e Comércio

1984

Sebrae em ação

Programas e iniciativas que ajudaram a fazer história, em ordem alfabética

- Dekasségui Empreendedor
- Desafio Sebrae
- DLIS – Projeto Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável
- Do Brasil à Mesa – Produtos de origem
- Ecossistema de Inovação – ELI
- Educação a Distância – EaD
- Educação Empreendedora
- EmConta
- Empretec
- Encadeamento Produtivo
- Fampe – Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa
- Fampe Franquias

1986

Mudança para Brasília

A sede é transferida do Rio de Janeiro para a capital federal, onde se instala em um prédio alugado na Asa Norte

1988

Nova Constituição

A Assembleia Nacional Constituinte define tratamento jurídico favorecido e diferenciado para micro e pequenas empresas, simplificando obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito (artigos 170 e 179)

Na Rede Globo

Estreia na Rede Globo o programa "Pequenas Empresas & Grandes Negócios", parceria do Cebrae com a emissora, dando visibilidade nacional ao tema, seguido de revista mensal com mesmo título

1989

Crise

A Medida Provisória nº 27 extingue o Conselho de Desenvolvimento da Micro, Pequena e Média Empresa (Copeme), vinculado ao Ministério da Indústria e Comércio, e acentua a crise do Cebrae, iniciada anos antes com a redução de recursos federais e ameaça de extinção

Anos 1990

1990

Extinção do Cebrae

A Medida Provisória nº 151/1990, de 15 de março, extingue o Cebrae, que fica sem fundos para operação e sobrevivência. Funcionários fazem manifestação na Casa da Dinda, residência do então presidente Fernando Collor de Mello, e entregam a ele manifesto em defesa da instituição

Sebrae com S

A Lei nº 8.029/1990, de 12 de abril, autoriza o Cebrae a se desvincular da administração pública federal, mediante transformação em serviço social autônomo. Em 9 de outubro, o Decreto nº 99.570/1990 altera sua denominação para Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae com S

1991

Balcão Sebrae

Modernização dos serviços de prestação de informações aos clientes, por meio do Balcão Sebrae, inicialmente no Rio de Janeiro, com atendimento personalizado e consultoria em finanças, marketing e vendas, recursos humanos e administração geral

Incubadoras

Incentivo às incubadoras de empresas, mediante parceria com universidades, garante a implantação de incubadoras de empresas, com recursos concedidos mediante processo seletivo fixado em edital

1992

Feira do Empreendedor

Abertura de um instrumento para geração de oportunidades de negócio nos diferentes setores da economia, além de oferecer a possibilidade de adquirir equipamentos ou começar negócios com baixo investimento inicial

Programa Sebraetec

Direcionado à resolução de problemas tecnológicos e instrumento de suporte às soluções de inovação das empresas de pequeno porte

1993

Empretec

Chega ao Brasil o Empretec, em parceria com a Organização das Nações Unidas (ONU), detentora dos direitos do programa, para desenvolver características de comportamento empreendedor, um dos projetos mais bem-sucedidos do Sebrae

Qualidade Total

Sucesso em vários países e no Brasil, a Qualidade Total é adotada para pequenos negócios em programa do Sebrae, visando incrementar a competitividade, por meio de um sistema de gestão com gerenciamento por processos e medição dos resultados com indicadores

Sebrae em ação

Programas e iniciativas que ajudaram a fazer história, em ordem alfabética

- Feira do Empreendedor
- Fomento ao Empreendedorismo
- Garantia de Crédito
- Geor – Gestão Estratégica Orientada para Resultados
- Gestão Ambiental
- Gestão de Energia
- Ideias de Negócio
- Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica
- Inova Amazônia
- InovAtiva Brasil
- Inseri – Inserção Internacional Competitiva de Pequenos Negócios
- Investe Turismo ¬– Parcerias para Transformar Destinos
- Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP)
- Juntos pelo Agro
- LIDER
- Matriz de Soluções Educacionais
- Mercado Azul
- Mercado Digital
- Mercados Nacionais e Internacionais
- Modernização da Gestão Empresarial
- Na Medida
- Negócio a Negócio
- Negócio Certo Rural
- Parcerias entre Cooperativas

1994

Estatuto renovado
Lei 8.864/1994

Normas para efetivação dos artigos da Constituição de 1988

1995

Fampe

Formação do Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa (Fampe), por meio do qual o Sebrae viabiliza o aval na obtenção de crédito em bancos e financeiras

1996

Simples Federal
Lei 9.317/1996

Criação do Simples Federal, que descomplicou o recolhimento de impostos e contribuições com pagamento mensal unificado

1999

Reinvenção

Buscando transformar a maneira de atuação, faz-se a Reinvenção do Sebrae, um processo de autoavaliação e de estabelecimento de novas diretrizes. Com a campanha "De Milhares para Milhões", procura-se ampliar significativamente a base de atendidos

Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte

Lei 9.841/1999

Atualiza e melhora as normas sobre tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido para o setor

Anos 2000

2000

Desafio Sebrae

Lançada a primeira edição do Desafio Sebrae, um jogo virtual para estudantes do ensino superior que simulava o dia a dia de uma empresa

2001

Prefeito Empreendedor

Primeira edição do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, para identificar e valorizar gestões municipais que apoiem as MPE e melhorem o ambiente de negócios

EaD

Adoção da ferramenta de Ensino a Distância (EaD) como estratégia de capacitação empresarial e aprendizagem em larga escala

2002

Agência de Notícias

Entra em funcionamento a Agência Sebrae de Notícias para produzir e dar maior visibilidade a pautas, notícias e histórias sobre os pequenos negócios

2003

Emenda Constitucional nº 42

Mudança para permitir que um novo regime tributário tivesse aplicação efetiva entre União, estados e municípios, já que o Simples não tivera a adesão esperada

2004

Mulher Empreendedora

Primeira edição do Prêmio Mulher Empreendedora, a partir de relatos que possam motivar e inspirar outras brasileiras interessadas em abrir ou expandir um negócio próprio

TV Cultura

Veiculação do programa semanal "Negócios e Soluções", na TV Cultura, de São Paulo, com duração de 30 minutos

Sebrae em ação

Programas e iniciativas que ajudaram a fazer história, em ordem alfabética

- Patme – Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas
- Polo de Liderança
- Prêmio Mulher Empreendedora
- Prêmio Sebrae de Jornalismo
- Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor
- Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato
- Proder Nacional – Programa de Emprego e Renda
- Progerar – Programa de Geração de Emprego Renda para Pequenas Agroindústrias do Brasil
- Progex – Programa de Apoio Tecnológico à Empresa Exportadora
- Proimpe – Programa de Estímulo ao Uso de Tecnologia da Informação em Micro e Pequenas Empresas
- Promicro – Programa Nacional de Apoio à Microempresa
- Promos/Sebrae

2005

Frente Empresarial e Marcha a Brasília

Articulação nacional de entidades e mobilização para entrega de uma proposta de Lei Geral aos presidentes da República, do Senado e da Câmara dos Deputados

No rádio

Lançamento do programa de rádio "A Gente Sabe, a Gente Faz", com enfoque educativo, levando o empreendedorismo à população de baixa renda

2006

Lei Geral da Micro e Pequena Empresa

Lei 123/2006

Promulgação do mais abrangente instrumento jurídico de apoio ao setor até então, com instituição do Simples Nacional e em aperfeiçoamento permanente

Artesanato

Primeira edição do Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato, de valorização da produção em todas as regiões do Brasil

2007

Simples Nacional

Entra em vigor, em 1º de julho, o Simples Nacional, definido anteriormente pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa

2008

Universidade Corporativa

Implantação da Universidade Corporativa, que oferece conhecimentos aplicados para os colaboradores do Sebrae, bem como estratégias e ferramentas pedagógicas para melhorar o atendimento aos clientes

Microempreendedor Individual (MEI)

Lei 128/2008

Iniciativa para tirar milhões de brasileiros da informalidade, legalizar suas atividades e garantir aposentadoria, auxílio-doença, acesso ao Simples Nacional e emissão de nota fiscal

Jornalismo

Primeira edição do Prêmio Sebrae de Jornalismo, de reconhecimento à imprensa pela divulgação e produção de reportagens sobre empreendedorismo

2009

Inclusão do setor cultural no Simples Nacional

Lei 133/2009

Fortalecimento de iniciativas empresariais nas áreas de artes e espetáculos

Competitividade

Primeira edição nacional do Prêmio MPE – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, com reconhecimento pela disseminação de conceitos e práticas de gestão bem-sucedidas

- Pronac – Programa Nacional de Serviços à Pequena e Média Empresa
- Pronaex – Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa Exportadora
- Pronagro – Programa Nacional de Apoio à Empresa Rural
- Pronatec Empreendedor – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
- Protocolos de Retomada Segura
- PSDL – Programa Sebrae de Desenvolvimento Local
- PSEG – Programa Sebrae de Excelência na Gestão
- Qualidade Total
- Qualidade Total Rural
- Rede de Serviços Tecnológicos (RST)
- Sala do Empreendedor
- Sebrae 2014

Anos 2010

2010

Sede atual

Inauguração do prédio do Sebrae Nacional na Quadra 605, da Asa Sul, em Brasília, com estrutura de concreto e aço, características sustentáveis e aproveitamento exemplar do vento, do sol e da paisagem, projetado a partir de concurso público

2011

Sustentabilidade

Inauguração do Centro Sebrae de Sustentabilidade (CSS), em Cuiabá, para servir de referência nacional sobre temas como eficiência energética, legislação ambiental e resíduos sólidos

Ampliação do Simples Nacional Lei 139/2011

Reajuste de 50% no teto para os optantes MEI (R$ 60 mil) e EPP (R$ 3,6 milhões), além da possibilidade de parcelamento de débitos

2012

Ouvidoria

Instalação da Ouvidoria Sebrae, um canal de relacionamento para assegurar tratamento adequado às manifestações do público sobre o Sebrae

Memorial Sebrae

Inauguração do Memorial Sebrae, um ambiente de gestão de conhecimento para registrar, atualizar e disseminar a atuação da instituição, lançado no contexto das comemorações dos 40 anos

2013

Secretaria federal

Criação da Secretaria da Micro e Pequena Empresa no âmbito do governo federal, por meio da Lei nº 12.792/13, para cuidar do incentivo, qualificação e promoção da competitividade e da inovação no setor

2014

Crab

Inauguração do Centro de Referência do Artesanato Brasileiro (Crab), no Centro do Rio de Janeiro, uma vitrine da produção e da comercialização de produtos de todo o país

Universalização do Simples Nacional Lei 221/2012

Grande inclusão de atividades econômicas permitidas no regime tributário

Sebrae em ação

Programas e iniciativas que ajudaram a fazer história, em ordem alfabética

- Sebrae Beleza
- Sebrae Delas
- Sebrae Ideal
- Sebrae Like a Boss
- Sebrae Mais
- Sebrae Moda
- Sebrae na Sua Empresa
- Sebrae no Campo
- Sebrae Respostas
- Sebrae Startup Day
- Sebrae Turismo
- SebraeLab
- Sebraetec
- Sebrae Empreendedor Individual
- Semana do MEI
- Seplan/Cebrae
- Serviço de Respostas – SBRT
- Sistema Agroindustrial Integrado
- Startout Brasil
- Startup Day
- Startup Summit
- Subcontratação Industrial
- Talentos do Brasil Rural
- Técnico Empreendedor

2015

Compre do Pequeno

Movimento Compre do Pequeno, para estimular a sociedade a consumir produtos e serviços fornecidos por MPE, em particular no comércio local e de bairro

Radionovela

Lançamento do programa educativo de rádio "O Negócio é o Seguinte", em formato de telenovela para ensinar boas técnicas de gestão

2016

Crescer sem Medo
Lei 155/2016

Expansão no teto para MEI (R$ 81 mil) e EPP (R$ 4,8 milhões), progressividade nas alíquotas e regulamentação do investidor-anjo, batizado de Programa Crescer sem Medo

Permissão do uso da residência pelo MEI
Lei 154/2016

Mais facilidade na exigência de endereço para obter um CNPJ

2017

CER

Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora, núcleo de captação, geração, gestão e disseminação do conhecimento

Turismo

Parceria com o Ministério do Turismo e a Embratur para promover o setor no país

2019

Sebrae que o Brasil Precisa

A instituição vive um novo processo de reavaliação do seu papel e de redefinição de rumos, que resulta na formulação das estratégias "Sebrae que o Brasil Precisa" e "Sebrae em Rede"

Empresa Simples de Crédito (ESC
Lei 167/2019

Permissão de um novo tipo de firma para conceder empréstimos e financiamentos a pequenos negócios no próprio município e nas cidades vizinhas

Sociedade de Garantia Solidária (SGS)
Lei 169/2019

Autorização para novos mecanismos de garantias de crédito para ajudar as MPE na obtenção de empréstimos

Lei da Liberdade Econômica
Lei 13.874/2019

Desburocratização, simplificação e facilitação das exigências para empresas, como em alvarás, cartórios, carteira de trabalho digital e registro na Junta Comercial

Cadastro Positivo
Lei 166/2019

Valorização dos bons pagadores entre os empresários, mais acesso a crédito e redução de juros nos empréstimos bancários

Anos 2020

Covid-19

Elaboração e disseminação dos protocolos de saúde e segurança para que os pequenos negócios pudessem resistir à pandemia da Covid-19, além de ações para enfrentamento da crise econômica, e incluindo diversas legislações e políticas públicas

Programa BEm
Lei 14.020/2020

Redução de jornada e salários mediante acordo entre empresários e trabalhadores, além de suspensão do contrato de trabalho, para manter emprego e renda durante a crise da Covid-19

Parceria Caixa e Sebrae

Disponibilização de crédito pela Caixa Econômica Federal, para capital de giro, com garantias complementares concedidas por meio do Fampe, do Sebrae

Peac Maquininhas
Lei 14.042/2020

Disponibilização de crédito pelo BNDES, tendo como garantias os recebíveis, as receitas futuras com vendas realizadas por meio de maquininhas de cartão

Inova Simples
Lei 182/2021

Possibilita startups para criação de produtos, podendo haver transformação em empresa definitiva

Relp – Refis do Simples
Lei 193/2022

Refinanciamento em até 15 anos do pagamento de débitos ao Simples Nacional, inscritos ou não em Dívida Ativa da União

2020 **2021** **2022**

Melhorias no Ambiente de Negócios
Lei 14.195/2021

Redução da burocracia, simplificação e melhoria no ambiente de negócios

MEI Caminhoneiro e Sebrae no CGSN
Lei 188/2021

Institui nova modalidade do MEI para o transportador autônomo de cargas e inclui o Sebrae no Comitê Gestor do Simples Nacional

Pronampe Permanente
Lei 14.161/2021

Transformação do programa em política oficial de crédito do governo federal com a rede bancária privada e pública, em razão do sucesso dos resultados

Pronampe
Lei 13.999/2020

Fornecimento de garantias aos pequenos empresários para crédito emergencial durante a pandemia, para despesas como salários, contas de água e luz, investimentos e compra de mercadorias

Simples não é renúncia fiscal
Lei 14.194/2021

Previsão na Lei de Diretrizes Orçamentárias 2022

Sebrae em ação

Programas e iniciativas que ajudaram a fazer história, em ordem alfabética

- Tempo de Fazer Sebrae
- Territórios da Cidadania
- Treinamento Empresarial
- Up Digital

Cintia Alves
Frango Cheff
Rio de Janeiro – RJ

Elicéia Baggio, Bruna Soares e
Gislaine Queiroz,
Única Entrega
Curitiba – PR

Dirigentes do Sebrae

CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL

PRESIDENTE
José Roberto Tadros

CHEFE DE GABINETE
Evandro Santos Nascimento

DIRETORIA EXECUTIVA

DIRETOR PRESIDENTE
Carlos Melles

DIRETOR TÉCNICO
Bruno Quick

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
Eduardo Diogo

CHEFES DE GABINETE
Maria de Lourdes e Silva – Presidência
Alessandro Vasconcelos Machado – Diretoria Técnica
Renata Maria de Lima Montella – Diretoria de Administração e Finanças

SECRETARIA EXECUTIVA
Daniella Prexedes Silva

UNIDADE DE ADMINISTRAÇÃO E SUPRIMENTOS
Renata Barbosa de Araújo – Gerente
Fernanda Mâncio Chaves – Gerente Adjunta

UNIDADE DE ASSESSORIA INSTITUCIONAL
Solete Foizer – Gerente
Juliana Kämpf – Gerente Adjunta

UNIDADE DE ASSESSORIA JURÍDICA
Fabrício Juliano Mendes Medeiros – Gerente
Larissa Moreira Costa – Gerente Adjunta

UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA
Marcelo Hallai Vieira – Gerente
Iran Chuquer – Gerente Adjunto

UNIDADE DE CAPITALIZAÇÃO E SERVIÇOS FINANCEIROS
José Caetano de Andrade Minchillo – Gerente
Wander José Soares Pereira – Gerente Adjunto

UNIDADE DE COMPETITIVIDADE
César Reinaldo Rissete – Gerente
Carlos Eduardo Pinto Santiago – Gerente Adjunto
Karen Sitta Fortini e Souza – Gerente Adjunta

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO
Luiz Aurélio Alzamora Gonçalves – Gerente
Juliana Gregory Mee – Gerente Adjunta
Marcelo Porlan – Gerente Adjunto

UNIDADE DE CONTROLADORIA E COMPLIANCE
Paulo Sérgio Navarro – Gerente
Gabriel Nogueira Portella Nunes Pinto – Gerente Adjunto

UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL
Derly Cunha Fialho – Gerente
Fábio Burigo Zanuzzi – Gerente Adjunto

UNIDADE DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA
Janio Carlos Endo Macedo – Gerente
Flávia Azevedo Fernandes – Gerente Adjunta

UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA
Adriane Ricieri Brito – Gerente
Fausto Ricardo Keske Cassemiro – Gerente Adjunto

UNIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA
Flaviano Augusto Nunes Dutra – Gerente
Miguel Martinho dos Santos Junior – Gerente Adjunto

UNIDADE DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTABILIDADE
Suélia Pereira do Nascimento – Gerente
Ernani Tiberio Pereira da Costa – Gerente Adjunto

UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS
Carla Virginia Rosal Lima Costa – Gerente

UNIDADE DE GESTÃO DE SOLUÇÕES
Diego Wander Demétrio – Gerente
Anna Patrícia Teixeira Barbosa – Gerente Adjunta

UNIDADE DE INOVAÇÃO
Paulo Renato Macedo Cabral – Gerente
Paulo Puppin Zandonadi – Gerente Adjunto

UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS
Silas Santiago – Gerente
Fábio Gonçalves Marimon – Gerente Adjunto

UNIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE
Ênio Duarte Pinto – Gerente
Elizabeth Soares de Holanda – Gerente Adjunta

UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
Fabio Gondim Ribeiro – Gerente
Mário Oswaldo Gomes da Silva – Gerente Adjunto

UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE
Diarley Maia de Sousa Almeida – Gerente
Gilvany Maria Theodoroviz Isaac – Gerente Adjunta

OUVIDORIA
Sérgio Thiago Costa Carazza – Gerente
Carla Regina Nedel Rech – Gerente Adjunta

Arnaldo Thomaz
Bella Torta
São Paulo – SP

INFORMAÇÕES E CONTATOS
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)
SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70.200-645 – Brasília / DF
Central de Relacionamento: 0800 570 0800
www.sebrae.com.br

© 2022. 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)

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL
José Roberto Tadros

DIRETOR PRESIDENTE
Carlos Melles

DIRETOR TÉCNICO
Bruno Quick

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
Eduardo Diogo

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO
Luiz Aurélio Alzamora Gonçalves – Gerente
Marcelo Porlan – Gerente Adjunto
Juliana Mee – Gerente Adjunto

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Flamínio Fantini

PROJETO GRÁFICO
Rico Lins

EQUIPE DEBRITO BRASIL
Felipe Sampaio
Helena Pessôa
Rômulo Oliveira

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA
Nokaute Digital
Rogério Moreira
Ricardo Chaves
Elijânio Silva

REVISÃO
Stela Zica

FOTOGRAFIA

Alex Pazuello
Alisson Frazão
Anderson Stevens
André Fontes
Carlos Raphael do Valle
Charles Damasceno
Edgar Rocha
Edson Chagas
Edu Viana
Erivelton Viana
Fabrício Sousa
Ferdinando Ramos
Flávio Florido
Gésion Carvalho
Geyzon Braz
Gicélio Costa
Heitor Luiz Medeiros Neto
Igo Estrela
Jackson Romanelli
João Carlos Teixeira
Joel Rocha
Jonas Morais
Josemar Gonçalves
Kell Barbosa
Liezer Hernandez Pino
Rafael Martins
Reinaldo Canato
Ricardo Matsukawa
Wander Lima
Wander Roberto
Yohann Bernhard Guterres

Sebrae 50 anos

Criar o futuro é fazer história

SEBRAE

A força do empreendedor brasileiro.