

Extensão tecnológica para os pequenos negócios

Histórico, impacto e futuro dos programas
nacionais do Sebrae: ALI e SEBRAETec





Extensão tecnológica para os pequenos negócios

Histórico, impacto e futuro dos programas
nacionais do Sebrae: ALI e SEBRAEtec

2014 © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

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

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70200-904

Tel.: 55 61 3348-7180

Site: www.sebrae.com.br

Conselho Deliberativo Nacional

Roberto Simões

Presidente

Diretoria Executiva

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Presidente

Carlos Alberto dos Santos

Diretor-Técnico

José Claudio dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

Gerente da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia

Enio Duarte Pinto

Gerente Adjunta da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia

Maísa de Holanda Feitosa

Coordenador Nacional do Programa ALI

Marcus Vinicius Lopes Bezerra

Coordenador Nacional do SEBRAEtec

Pedro Pessoa Mendes

Coordenadora da Publicação

Adriana Dantas Gonçalves

Entrevistados

Agnaldo Castanharo
Agnaldo Dantas
Carlos Alberto dos Santos
Dórian Bachmann
Enio Pinto
Marcus Vinicius Lopes Bezerra
Maria Regina Diniz de Oliveira
Miriam Machado Zitz
Pedro Pessoa Mendes
Ricardo Robson Moreira Gomes

Redação

Ana Flávia Flôres e Patu Antunes (AF2 Comunicação)

Edição

Ana Flávia Flôres (AF2 Comunicação)

Consultoria Técnica

Marcelo Lima Costa (MCL Consultoria)

Diagramação

Kamilla Cassiana Chaves Pereira (MK7 Comunicação Integrada)

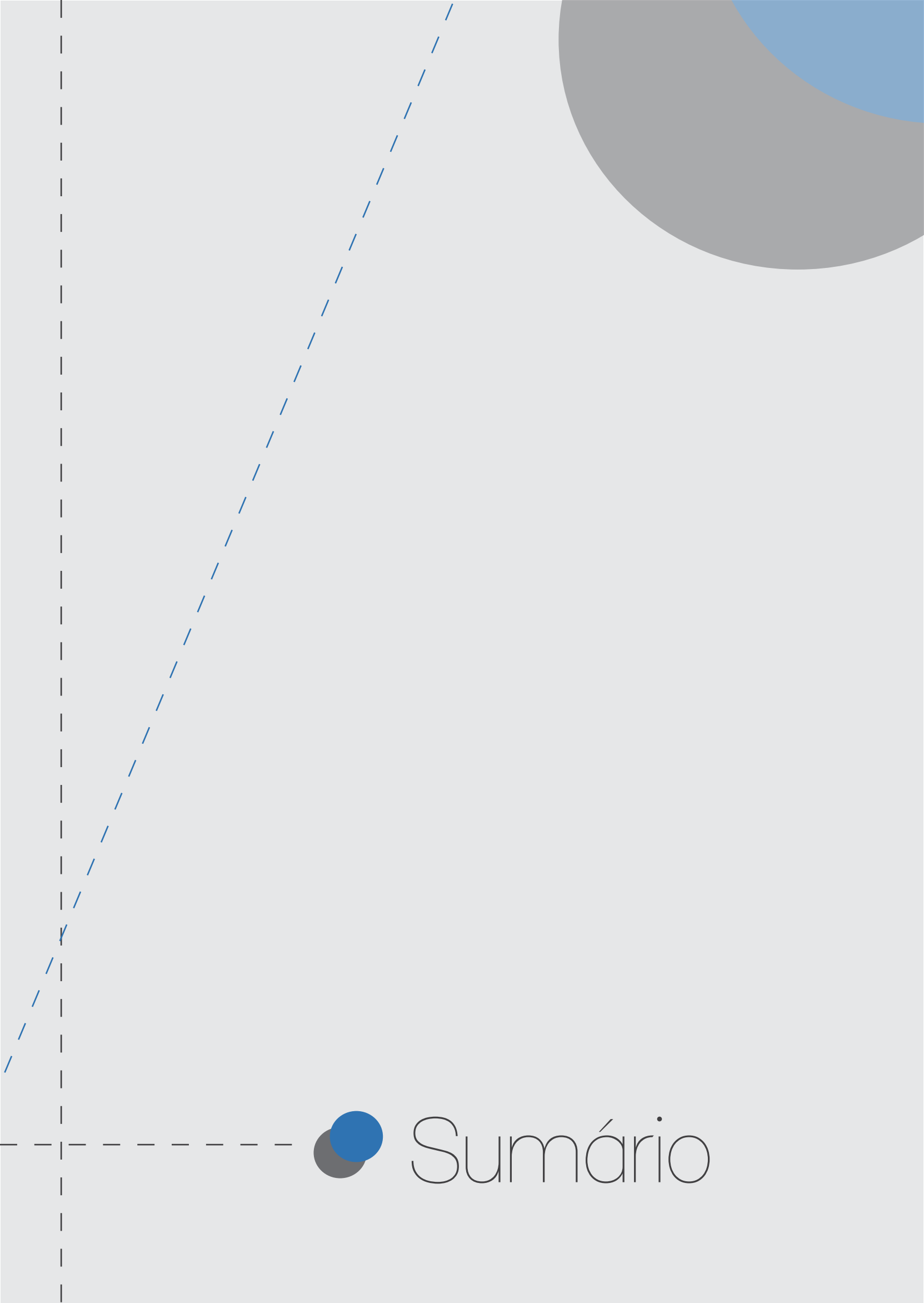
S443

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
Extensão tecnológica para os pequenos negócios: histórico, impacto e futuro dos programas nacionais do Sebrae: ALI e SEBRAEtec. / Adriana Dantas Gonçalves (Coord.). – Brasília : Sebrae, 2014.
97p.

ISBN 978-85-7333-692-4

1. Empreendedorismo 2. ALI (agentes locais de inovação) 3. SEBRAEtec 4. Pequeno negócio 5. Tecnologia I. Gonçalves, Adriana Dantas II. Título

CDU 658



Sumário

APRESENTAÇÃO 08

CAPÍTULO 01 10

Inovação e tecnologia como fatores de competitividade empresarial 11

 A extensão tecnológica para os pequenos negócios brasileiros 21

 Política Sebrae de Extensão Tecnológica 28

CAPÍTULO 02 32

ALI: quando a inovação bate à porta 33

 Casos de sucesso 54

CAPÍTULO 03 64

SEBRAEtec: a concretização da inovação 65

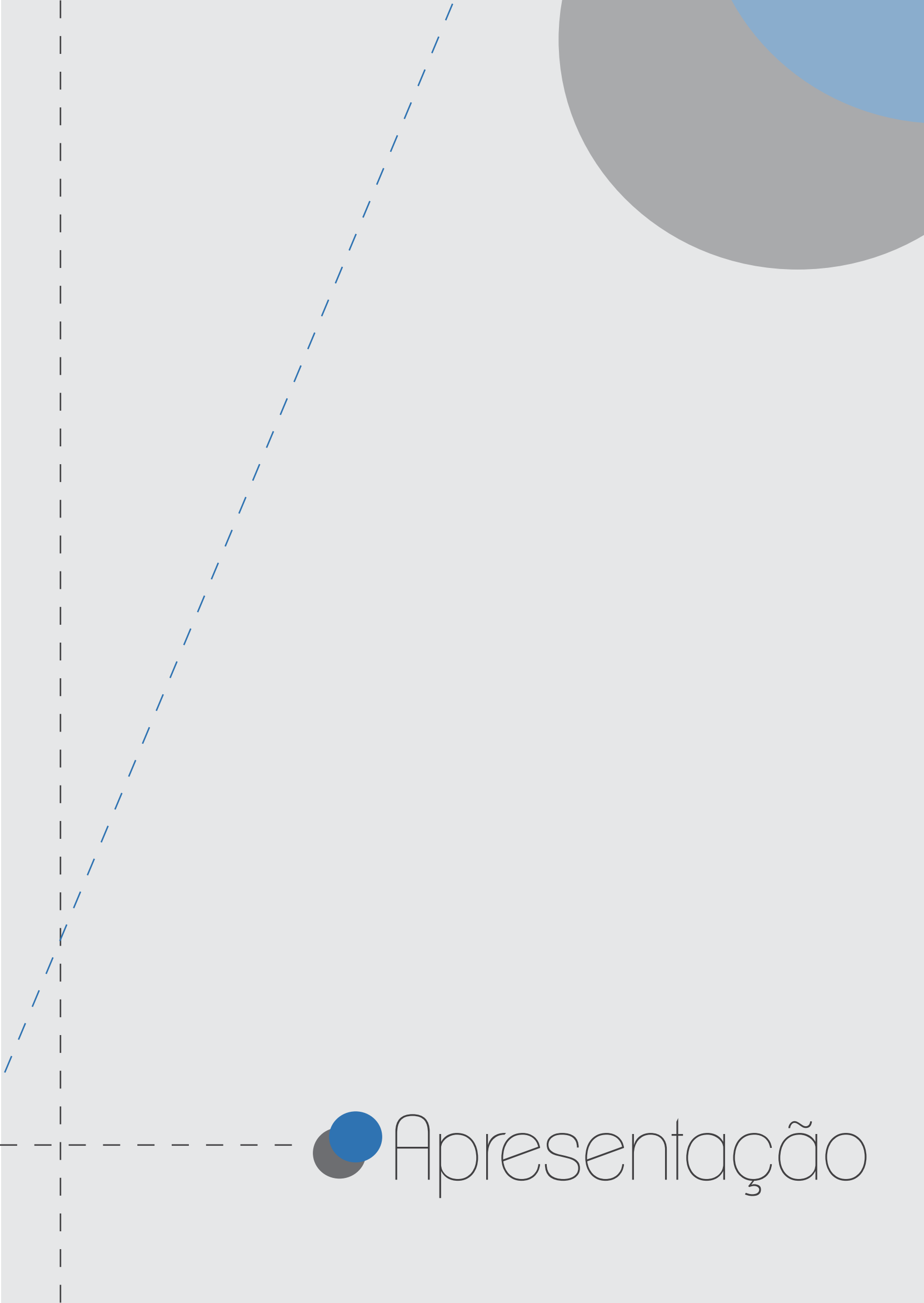
 A origem: PATME 69

 Satisfação medida 72

 Casos de sucesso 74

CAPÍTULO 04 88

Perspectivas de futuro 89



Apresentação

A história do Sebrae é pontuada por ações voltadas para o desenvolvimento dos pequenos negócios brasileiros. Muitas delas têm sido capazes de contribuir de maneira incisiva para uma mudança de mentalidade que se faz cada vez mais urgente no século XXI. Nesse cenário, um tripé tem se mostrado estratégico: tecnologia, inovação e competitividade.

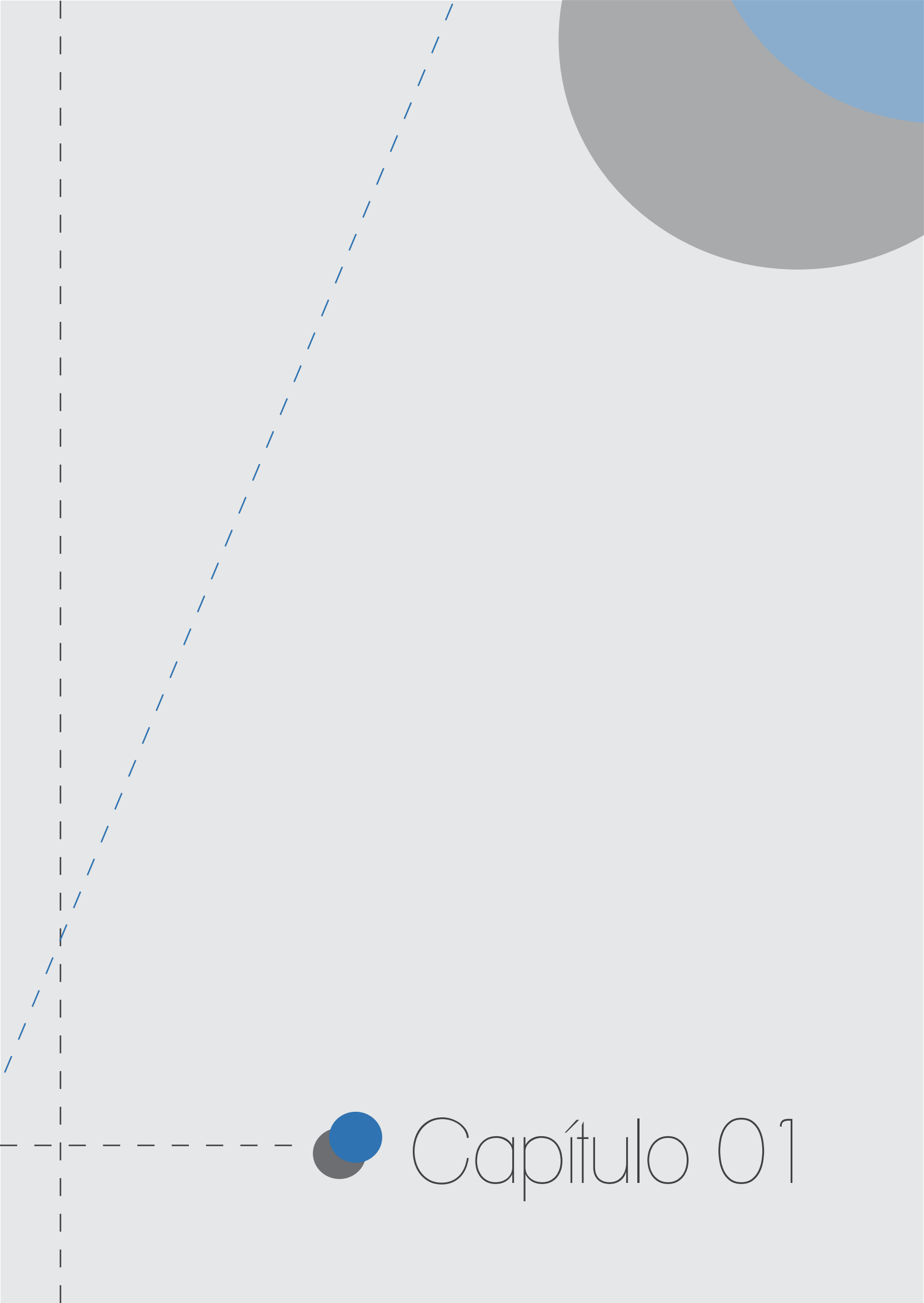
Ao aproveitar a mudança ocasionada pelos novos marcos legais que passaram a reger a atividade dos pequenos negócios a partir da Constituição de 1988, o Sebrae introduziu novos marcos conceituais e práticas voltadas para Inovação e Tecnologia. Algumas destas são analisadas nesta publicação. O que antes se conformava como tentativas de mudança de paradigmas, agora está consolidada como uma realidade de resultados palpáveis.

Levar a inovação aos pequenos negócios de forma proativa e com soluções personalizadas tem sido um dos paradigmas da atuação do Sebrae. Consiste em uma realidade que já é presente nas histórias contadas nesta publicação: como surgiram os programas ALI (Agentes Locais de Inovação) e SEBRAEtec, que impacto têm tido e como se desenham seus próximos anos.

O cenário global impõe desafios e várias nações correm contra o relógio para assentar seu tripé inovação-tecnologia-desenvolvimento. Não é de estranhar. Vivemos uma época em que inovar não é supérfluo, mas oxigênio. Para os pequenos negócios, é mais do que válida a mesma lógica. A começar pela compreensão do que significa “inovar” até as metodologias e ferramentas disponibilizadas pelos dois programas aqui apresentados.

ALI e SEBRAEtec têm poder para mexer com a estrutura das empresas, alterar seu DNA da Inovação e Tecnologia, melhorar sua cultura, moldar um futuro melhor para elas e, conseqüentemente, para toda a sociedade brasileira. Quando olhamos onde chegamos, concluímos que estamos no caminho certo e que podemos ir além.

Certamente, iremos muito mais além.



Capítulo 01

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA COMO FATORES DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Na segunda década do século XXI é impossível falar de avanços econômicos, em qualquer esfera, nível ou setor, sem mencionar inovação. O termo, nascido do latim “innovatio”, se refere a algo que é “tornado novo” e, embora conceitualmente sempre pôde ser empregado em qualquer âmbito, no senso comum virou sinônimo de “invenção” ou “tecnologia”. Para as empresas, inovar era, sobretudo, criar novos produtos e, muitas vezes, em um ambiente de isolamento dentro da própria estrutura.

No final do século XX o mapa político-econômico das nações mudou radicalmente. O fim da Guerra Fria, a ascensão dos BRICS (grupo de países hoje composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e o aumento da tensão no Oriente Médio embaralharam a economia mundial. Naquele final de século o conceito de inovação significava, em maior ou menor medida, um processo que levaria à mudança. Inovação envolveria conhecimento tecnológico gerado com pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou a combinação criativa de tecnologias (embora o componente tecnológico pudesse nem ser dominante).

Segundo o Manual de Oslo de 1997, a principal referência internacional para a análise de dados sobre inovação tecnológica, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a definição de inovação dizia respeito sobretudo “às inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP), que compreendem as implantações de produtos e de processos tecnologicamente novos ou que tiveram substanciais melhorias tecnológicas. Uma inovação é considerada

implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo)”.

Na terceira edição do Manual, em 2005, esse marco conceitual se expandiu, ampliando a definição de inovação e reconhecendo mais dois tipos – inovação organizacional e mercadológica. Além disso, enfatizava a ligação das empresas com outras empresas, instituições, universidades e institutos de pesquisa, além de reconhecer a importância da inovação em setores de baixa “intensidade tecnológica”.

Inovação e desenvolvimento no Brasil

O mundo globalizado e as dinâmicas de competição demandam uma nova visão sobre a inovação, além de políticas feitas **pela** inovação e não apenas **para** ela. Ou seja, que a inovação seja estruturante dos processos de desenvolvimento econômico e social. Isso deriva da constatação de que inovação gera vantagem competitiva e é elemento essencial para a sustentabilidade das empresas e nações. “No mercado cada vez mais competitivo, inovar é fundamental para negócios promissores. É o grande diferencial no mercado”, afirma Carlos Alberto dos Santos, diretor-técnico do Sebrae. “Tem a ver também com mudanças culturais e comportamentais. São as inovações que interrompem e renovam o ciclo de vida dos produtos e mantêm os lucros das empresas em alta. Inovar é fazer diferente e melhor”, completa.

A relação entre pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&DI) e o desenvolvimento tecnológico dos países é cristalina e reflete no nível de desenvolvimento econômico. Um exemplo está no *ranking* das 25 economias mais inovadoras do mundo, o *Global Innovation Index 2014* (GII), realizado pela Cornell University, pela escola de negócios Insead e pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) com 81 indicadores de 143 países. Todas essas 25 nações mais inovadoras estão no grupo das economias mais ricas. Fora desse seleto grupo, apenas China e Malásia, considerados países de renda média-alta, se aproximam dos primeiros 25. O Brasil, também de renda média-alta, está em 61º lugar no *ranking* geral, três posições acima de 2013.

Inovação

Do latim “Innovatio” = algo muda para criar o novo

Tecnologia

Do grego “tekhnē” + “logia” = estudo da técnica

O índice brasileiro, quando olhado em detalhe, mostra um país que estimula a atividade inovadora, mas que ainda precisa evoluir nesse quesito para aumentar a produtividade e a competitividade da sua economia. A pontuação geral de inovação do Brasil é de 36.5 (de 0 a 100), sendo que os investimentos têm pontuação de 41.7 e os resultados 30.8.

Tipos de inovação

Os principais tipos de inovação, segundo Manual de Oslo de 2005 e base para a produção de estatísticas no Brasil e no mundo, são:

- **Inovação de produtos** – é a introdução de um bem ou serviço que é novo ou foi significativamente melhorado em relação às suas características ou usos iniciais. Isso inclui melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais. Inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias. Também podem ser baseadas em novos usos ou combinações de conhecimentos existentes ou tecnologias.
- **Inovação de processos** – é a implementação de um método novo ou significativamente melhorado de produção ou entrega. Isto inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou software. Inovações de processo podem ser destinadas a diminuir os custos unitários de produção ou entrega, a aumentar a qualidade ou a produzir ou entregar produtos novos ou significativamente melhorados.
- **Inovação mercadológica** – é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas no design de produto ou embalagem, merchandising, promoção de produtos ou preços. Inovações mercadológicas visam abordar melhor as necessidades dos consumidores, a abertura de novos mercados ou o posicionamento de um novo produto no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas da empresa.
- **Inovação organizacional** – é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização no local de trabalho ou relações externas da empresa. Inovações organizacionais podem ser destinadas a aumentar o desempenho da empresa pela redução de custos administrativos ou custos de transação, a melhorar a satisfação no local de trabalho (e, conseqüentemente, a produtividade), a ganhar acesso aos ativos não transacionáveis (tais como o conhecimento externo não-codificado) ou a reduzir os custos de suprimentos.

Entre as fortalezas observadas quanto ao estímulo à inovação estão:

- A qualidade das universidades brasileiras, segundo o *ranking* universitário mundial QS. Nesse item o Brasil ficou em 23º lugar no *ranking* geral GII, com 51.5 pontos.
- A e-participação, dentro do indicador de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), ficou em 31º no *ranking* geral, com 50.
- O valor total de ações negociadas em comparação com o Produto Interno Bruto (PIB) ficou em 23º lugar, com 37 pontos.
- A capacitação oferecida pelas empresas deu ao país o 20º lugar no GII e pontuação de 52.7.
- A absorção de conhecimento, que inclui outros quatro indicadores (entre eles o pagamento de *royalties* e licenças), levou o Brasil ao 25º lugar no *ranking*, com pontuação de 36.8.

Já as fraquezas apontadas pelo *Global Innovation Index* em relação ao estímulo à inovação são:

- O ambiente empresarial, em 137º lugar no *ranking* e pontuação de 38.2. Os indicadores específicos desse item são as dificuldades para abrir um negócio, para resolver problemas de inadimplência e para pagar impostos e taxas.
- A educação de nível superior, em 120º, é marcada pelo baixo índice de graduados em ciências e engenharias. Os baixos índices no Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA) em leitura, matemática e ciências também estão entre as fraquezas, deixando o país em 53º no *ranking*.
- O baixo índice de acordos de joint-ventures estratégicas, no 92º lugar no *ranking* do GII.

Estímulos e resultados segundo o GII

- O estímulo à inovação do GII é medido em:
 - » Instituições
 - » Capital humano e pesquisa
 - » Infraestrutura
 - » Sofisticação do mercado
 - » Sofisticação de negócios
- Os resultados das ações inovadoras do GII são medidos por:
 - » Conhecimento e resultados tecnológicos
 - » Resultados criativos

Nos resultados de ações (*innovation output*) o relatório marca como fortalezas as citações de artigos científicos no Índice H (22º lugar no *ranking* geral) e a quantidade de manufaturas de nível tecnológico médio e alto (21º). Entre as debilidades estão a exportação de serviços de informação e computadores (114º) e manufaturas no setor de impressão, edição e publicação (77º).

Ranking geral do Índice Global de Inovação (2014)		
Posição	País	Pontuação (0-100)
1	Suíça	64.78
2	Reino Unido	62.37
3	Suécia	62.29
4	Finlândia	60.67
5	Holanda	60.59
6	Estados Unidos	60.09
7	Singapura	59.24
8	Dinamarca	57.52
9	Luxemburgo	56.86
10	Hong Kong (China)	56.82
29	China*	46.57
33	Malásia*	45.60
61	Brasil*	36.29

*China, Malásia e Brasil são países de renda média-alta; todos os top 10 são países de renda alta.

Competitividade brasileira x global

O Brasil tem feito grandes esforços, dando passos importantes para modernizar a economia e fixar bases para um crescimento sustentado. No entanto, o país ainda tem um longo caminho a percorrer para chegar ao nível das nações mais inovadoras – e desenvolvidas – do mundo. De maneira geral, são citados como entrave nessa trajetória a alocação ineficiente de recursos, a pesada burocracia, a qualidade da educação brasileira e o acesso às últimas tecnologias.

No Ranking de Competitividade Global (GCI) de 2014, do Fórum Econômico Mundial, o país está em 57º lugar entre os 144 países avaliados, com um índice de 4,34. Esse *ranking* mede como o país utiliza seus recursos e a capacidade para dar um alto nível de prosperidade a seus habitantes por meio de 12 variáveis. Uma delas é a inovação.

Em 2013 o índice havia sido levemente mais alto (4,40) e o país tinha alcançado a 48ª posição, nosso melhor desempenho até agora. Embora ainda não estejamos em uma colocação confortável, ao observar a série histórica é possível verificar que há uma considerável melhora no desempenho brasileiro ao longo dos anos.

Assim como acontece no *Global Innovation Index 2014*, os países mais bem posicionados no Ranking de Competitividade Global são, em geral, nações desenvolvidas economicamente:

Ranking de Competitividade Global (GCI) de 2014		
Posição	País	Índice
1	Suíça	5,70
2	Singapura	5,65
3	Estados Unidos	5,54
4	Finlândia	5,50
5	Alemanha	5,49
6	Japão	5,47
7	Hong Kong	5,46
8	Holanda	5,45
9	Reino Unido	5,41
10	Suécia	5,41
28	China	4,89
57	Brasil	4,34

As 12 variáveis utilizadas pelo Ranking de Competitividade Global (GCI) para chegar a esses números são:

- Instituições
- Infraestrutura
- Ambiente macroeconômico
- Saúde e educação básica
- Educação técnica e superior
- Mercado laboral
- Mercado de bens
- Mercado financeiro
- Preparação tecnológica
- Tamanho do mercado
- Sofisticação em matéria de negócios
- Inovação

Segundo o relatório, o Brasil, assim como as maiores economias dos mercados emergentes (por exemplo, México, Índia e Turquia), continua enfrentando dificuldades para melhorar sua competitividade e precisa, como quase todos os emergentes, de reformas estruturais. O relatório cita as reformas como “particularmente críticas” em três áreas:

- Estímulo à concorrência, especialmente em setores estratégicos da economia,

por meio da remoção de gargalos e barreiras de entrada.

- Flexibilizar o mercado laboral de forma a empregar todo o talento existente.
- Melhorar a eficiência das instituições públicas.

A queda do país no índice é puxada, segundo o relatório, por aspectos como a debilidade da infraestrutura de transportes. No cenário macroeconômico, o documento destaca as restrições de acesso a financiamento e a ainda baixa qualidade da educação brasileira.

Obstáculos ao desenvolvimento tecnológico dos pequenos negócios

Muitos são os desafios que dificultam o desenvolvimento tecnológico e a inovação dos pequenos negócios brasileiros. O Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, criado em 2000 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), e do qual o Sebrae faz parte, listou mais de 30 em seu documento “Desenvolvimento Tecnológico e Inovação nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte”.

A falta de conhecimentos técnicos e/ou informação encabeçam a lista e estão relacionados com muitas das dificuldades, tais como:

- Burocracia e dificuldade para acessar linhas de financiamento;
- Falta de cultura de inovação de base tecnológica;
- Falta de tradição para investir em desenvolvimento de tecnologia;
- Pouca aproximação dos pequenos negócios com os centros de tecnologia.

Há também os aspectos estruturais que travam o desenvolvimento tecnológico dos pequenos negócios, tais como:

- Falta de capital e de recursos para investimentos/contrapartidas;
- Falta de estrutura gerencial;
- Falta de pessoal e de capacitação para a gestão inovadora;
- Infraestrutura de TI inadequada, com custos altos para os pequenos negócios.

Inovação e competitividade

A inovação está intrinsecamente relacionada com a busca pela competitividade. Competir é o melhor e mais duradouro combustível na corrida pela inovação, assim como inovar é o elemento-chave para ganhos crescentes de competitividade. O outro ponto de sustentação da tríade é o desenvolvimento tecnológico, que pode ser medido nas empresas e nações pelos índices de investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&DI).

Segundo o relatório Global R&D Funding Forecast, do instituto de pesquisa Battelle e da R&D Magazine, os Estados Unidos continuam líderes no investimento em P&DI, mas deverão ser alcançados pela China até 2022. A perspectiva é que 2014 feche com US\$ 1,6 trilhão investidos, sendo que Estados Unidos, China e Japão devem ser responsáveis por mais da metade desse montante. A Ásia, encabeçada por China e Coreia do Sul, está em plena tendência de investimentos agressivos, além de colaboração tecnológica com empresas e instituições de pesquisa dos Estados Unidos e Europa.

No topo do *ranking*, as empresas e governo norte-americano investiram em P&DI nada menos que US\$ 465 bilhões em 2014, o equivalente a 2,8% do PIB. É um investimento estável em relação aos últimos dois anos. Neste ano, no entanto, as indústrias de defesa e aeroespacial terão redução de investimento enquanto as de energia, ciências biológicas (por exemplo, biotecnologia), tecnologias da informação, química e materiais avançados ganham terreno.

Quanto à América do Sul, o Battelle espera um aumento de investimentos na região. Em relação ao Brasil, afirma que “o país parece estar tendo uma performance abaixo das expectativas”. Em 2014, o país investiu US\$ 33 bilhões, equivalente a 1,3% do PIB. Comparando com 2012 e 2013, o valor nominal aumentou (US\$ 30 e 31 bilhões respectivamente), mas o 1,3% do PIB foi o mesmo.

Outro indicador da competitividade do estudo cruza a capacidade educacional do país (número de cientistas e engenheiros por cada milhão de habitantes), continuidade de pesquisa e investimentos em P&DI. Nesse indicador, a América do Sul – e principalmente o Brasil – se distancia bastante de europeus e norte-americanos. Em relação à China, o país perde tanto em investimento nominal e percentual em relação ao PIB, quanto em pesquisa e número de engenheiros e cientistas (embora a taxa por milhão de habitantes do gigante asiático não pareça tão maior assim por conta de sua descomunal população).

Investimento em P&DI*		
País	Bilhões US\$	% PIB
Brasil	33	1,3
Estados Unidos	465	2,8
China	284	2,0
Japão	165	3,4
Alemanha	92	2,9
Coreia do Sul	63	3,6
França	52	2,3
Reino Unido	44	1,8
Índia	44	0,9
Rússia	40	1,5
México	8	0,5
Argentina	5	0,6

* Segundo o relatório Global R&D Funding Forecast

Sebrae, um impulsor para a inovação nos pequenos negócios

Em economias desenvolvidas estimula-se a inovação em um ecossistema que possibilita o risco e a capacitação orientada à empresa. O exemplo mais famoso de um ecossistema altamente inovador e competitivo é o Vale do Silício, na costa oeste norte-americana. Ali criou-se um ambiente empresarial de alta retenção de talento e capital, com sucessivas fases de inovação acompanhadas de desenvolvimento comercial.

No Brasil, o investimento em P&DI ainda é feito mais por entidades públicas que privadas. Nos anos 2000, 40% do investimento em P&DI era feito por empresas privadas. Uma década depois, uma pequena mudança foi observada: o setor privado respondeu por 47% desses investimentos. Nos Estados Unidos e Alemanha, o setor público respondeu por apenas um terço desses investimentos. Na China, por 25%. Na Índia, por 31%.

A importância do ente público nesse cenário se dá por meio de políticas, regulações e incentivos fiscais para apoiar a formação e o crescimento de ecossistemas de P&DI. Nas economias emergentes esse apoio é essencial, e no âmbito das micro e pequenas empresas do Brasil um de seus principais instrumentadores é o Sebrae.

A entidade tem trabalhado para fazer frente ao grande desafio de todos os ecossistemas inovadores, apontando caminhos e soluções, facilitando o acesso aos serviços financeiros, à tecnologia e ao mercado, sempre com foco na competitividade empresarial.

“Quando a gente fala de inovação, a gente não está falando só de conteúdo tecnológico, mas de diferenciação. Quando eu adoto uma nova prática no meu processo produtivo, ou quando eu agrego valor à minha embalagem, ao meu produto, imediatamente começo a colher os resultados. Então, é um retorno de curtíssimo prazo a inovação”, explica Enio Pinto, gerente da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia (UAIT).

Acesso a recursos para a inovação no Brasil

Captar recursos para inovar nem sempre é um processo simples para muitos empresários brasileiros. Segundo o Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o excesso de burocracia, o difícil acesso a informações sobre os recursos disponíveis, a falta de propostas de instituições de pesquisa que atendam às necessidades dos pequenos negócios e até dificuldades para o preenchimento de formulários são alguns dos entraves.

Pensando nisso, e para facilitar o acesso das micro e pequenas empresas aos recursos financeiros disponíveis para a inovação, o Fórum Permanente elaborou uma cartilha na qual apresenta as entidades governamentais que financiam esse tipo de investimento. São elas:

- **Financiadora de Estudos e Projetos (Finep):** tem programas de subvenção econômica (os recursos não precisam ser devolvidos), tais como PAPPE e Prime. Também tem o programa Juro Zero, o Inova Brasil (juros reduzidos) e o Programa Inovar (capital de risco).
- **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq):** a agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) tem o objetivo de fomentar a pesquisa científica e tecnológica e ajuda os pequenos negócios por meio do Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas (RHAЕ).
- **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES):** possui diversas linhas de financiamento à inovação, entre elas o Cartão BNDES (com crédito de até R\$ 1 milhão), a Linha Capital Inovador (juros baixos) e a Linha Inovação Tecnológica (juros atraentes).
- **Banco do Nordeste:** com o Programa Inovação (juros atraentes) para desenvolver ou aprimorar produtos, serviços e/ou processos, na indústria regional de software e empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

A extensão tecnológica para os pequenos negócios brasileiros

Em julho de 2007, o Conselho Deliberativo Nacional (CDN) aprovou as novas diretrizes para o Sistema Sebrae considerando que era urgente “adequar o apoio à inovação nas empresas de menor porte, em todos os setores produtivos”. Isso porque a importância dos pequenos negócios para o Brasil é inquestionável. Eles representam 99% do total de empreendimentos do país e respondem por mais da metade dos empregos gerados.

Nesse contexto, a atuação do Sebrae em inovação e acesso à tecnologia se dá por meio de extensão tecnológica, a principal forma de promoção do efetivo compartilhamento estrutural, com foco na melhoria do desempenho produtivo nacional e que sempre deve estar associada às políticas federais de desenvolvimento econômico. Ela está prevista na Lei de Inovação, nas propostas de subvenção econômica aos pequenos negócios e é uma das prioridades dos grupos de trabalho do Fórum Permanente, coordenado pelo MDIC.

Para o Sebrae, a extensão tecnológica é o meio de viabilizar o acesso a serviços tecnológicos e de inovação pelos pequenos negócios. É, também, o principal mecanismo de um de seus eixos de atuação – o de “atualização tecnológica”, que tem o objetivo de ampliar a inovação constante e crescente. Isto porque a extensão tecnológica é um processo de transferência de conhecimento para promoção do aperfeiçoamento técnico, racionalização ou modernização de empresas, a partir de um arranjo institucional que organiza a demanda empresarial e a oferta de ciência e tecnologia de um território.

O Sistema Sebrae já tinha feito importantes ações no sentido de levar a inovação às pequenas empresas, como os programas PATME e o SEBRAEtec (ver capítulo 3), e vem acumulando várias outras, com sucesso, focadas em produtividade, competitividade e inovação. Neste último quesito, existem alguns marcos importantes, como a parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que deu uma nova amplitude ao programa Agentes Locais de Inovação (ALI), e o fato de o país contar com um arcabouço legal específico – a Lei de Inovação, a Lei do Bem e a Lei Geral – formalizado entre 2004 e 2006.

Contudo, conforme observa Enio Pinto, poucas empresas de pequeno porte se beneficiaram dessas leis nos anos seguintes à sua promulgação. Motivo: a Lei do Bem

estabelece que “apenas as empresas no regime de lucro real podem se candidatar aos benefícios fiscais” e isso, na prática, elimina quase a totalidade dos pequenos negócios, já que esses geralmente optam pelo regime de lucro presumido.

De todo modo, esse novo marco legal passou a balizar as ações do Sebrae junto a seu público-alvo e tornou evidente, a partir da experiência e amadurecimento dos programas, que é fundamental estimular a formação de uma nova mentalidade do empresariado, na qual a inovação seja vista como um processo dinâmico, contínuo e inerente à cultura do negócio, e apoiar metodicamente as ações que contribuam para esse objetivo.

As orientações do CDN se materializaram em cinco eixos de atuação:

- Disseminação da cultura de tecnologia e inovação;
- Difusão de informação tecnológica;
- Articulação de redes de serviços tecnológicos de apoio aos pequenos negócios;
- Atualização tecnológica;
- Promoção da inovação.

A partir de então, a atuação do Sistema Sebrae ganhou diretrizes e prioridades que tocam explicitamente nessas questões, em um esforço para superar a fragmentação de ações, integrar as políticas de apoio à inovação, qualificar o processo de formulação dessas políticas e coordenar as práticas dos vários agentes participantes.

Sistema Nacional de Inovação

Desde o final dos anos 1980 o Brasil articula o seu Sistema Nacional de Inovação (SNI) para fazer jus ao redesenho político-econômico mundial e, assim, superar seu atraso histórico nesse campo. O SNI é formado por um grupo articulado de entidades públicas e privadas (assentado no tripé governo, universidades/institutos de pesquisa e empresas), cujas ações desembocam na promoção da inovação de um país. A característica central de um SNI é a capacidade de seus agentes de se articularem de forma fluida, pois será isso que marcará o nascimento e a continuidade de inovação com impacto relevante para o país. Assim, o nível de articulação de um SNI servirá como um espelho de sua capacidade inovadora.

Em um Sistema maduro, o Estado funciona como um indutor e é responsável pela manutenção de um ambiente político-econômico estável e favorável aos outros dois agentes do tripé. As universidades são responsáveis pelo desenvolvimento

do conhecimento científico e pela formação dos profissionais que vão gerar esse conhecimento. Mas são as empresas, as de constituição nacional, o principal locus do processo inovador, responsáveis por captar talento e conhecimento para desenvolver, produzir, comercializar e difundir inovação. Obviamente este tripé de agentes não está isolado e, sim, em constante dinâmica com os sistemas educacional, financeiro e de mercado. A articulação permanente é o que oxigena e impulsiona um Sistema realmente inovador.

O Brasil, marcado por atrasos seculares em educação, em políticas públicas voltadas à inovação e na formação de seu tecido industrial, além de gozar de estabilidade político-econômica há menos de três décadas, ainda precisa investir fortemente para amadurecer seu SNI e aproveitar a janela de oportunidades disponível no país.

Para o pesquisador Eduardo Albuquerque, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o Brasil faz parte do grupo de países, como Índia, África do Sul e México, que “construíram sistemas de ciência e tecnologia que não se transformaram em sistemas de inovação”.

Nessa trajetória de amadurecimento latente, o Sebrae tem atuado como um elemento-chave na construção de um novo capítulo da história contemporânea do país, catalisando a força dos pequenos negócios. A instituição tem se destacado com uma atuação diferenciada capaz de mobilizar um grande esforço junto a vários entes que integram o SNI, em especial as micro e pequenas empresas, por meio dos programas voltados à tecnologia e inovação, e as universidades, inclusive cobrindo parte dos custos dessas instituições na prestação de serviços para os pequenos negócios. Assim, o Sebrae tem atuado em públicos diferenciados, integrando esforços e recursos.

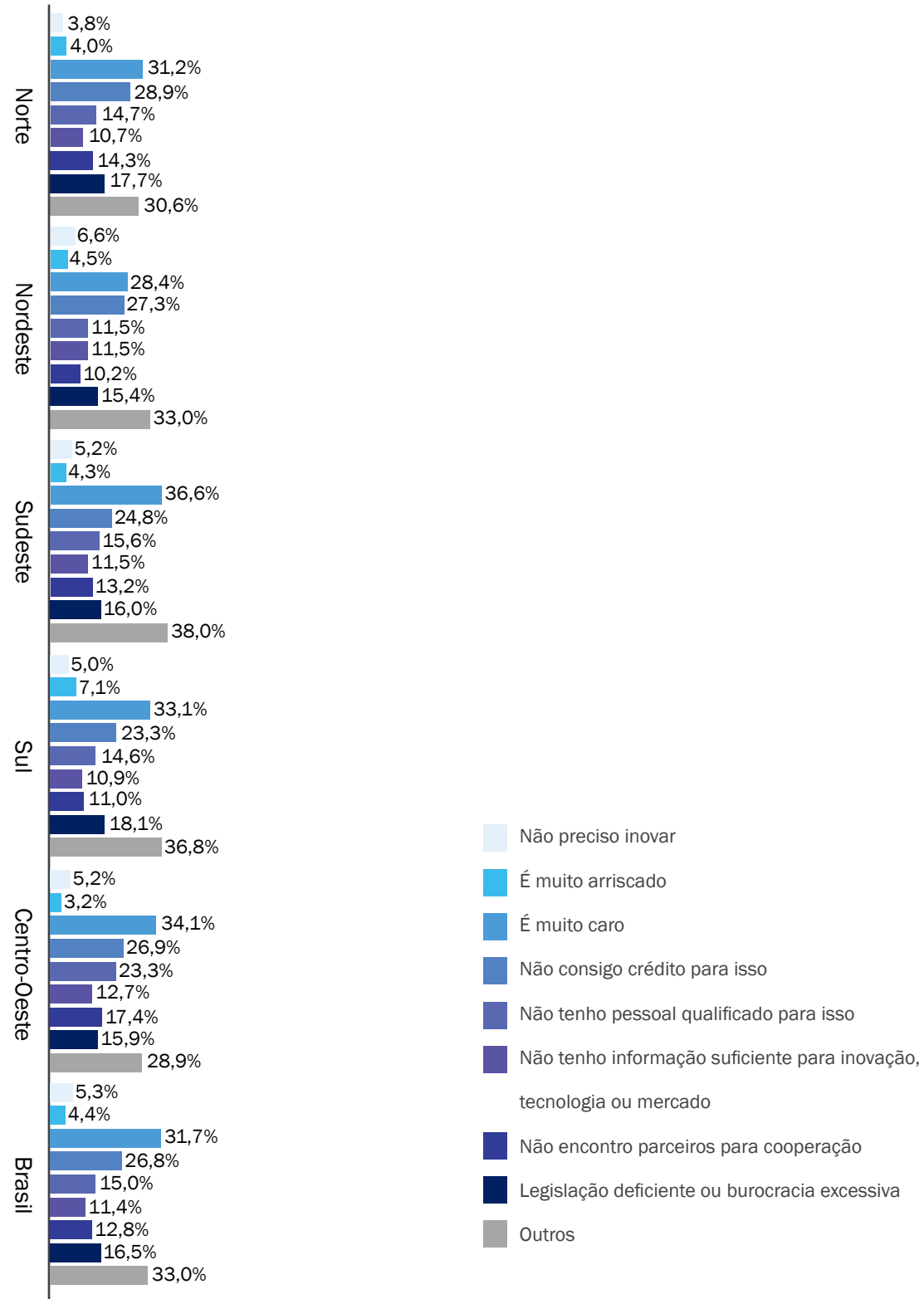
Desafios e oportunidades

“O primeiro desafio é quebrar paradigmas, vencer o desconhecimento, desmitificar inovação para ampliar o acesso pelos pequenos negócios”, avalia Carlos Alberto dos Santos. Ele lembra que para muitos empresários, “inovação ainda é algo complexo, complicado, presente só nas coisas caras, com tecnologias embarcadas e processos sofisticados”. Outra aceção comum é que inovar “dá trabalho, é arriscado ou só serve para as grandes empresas”. Ou seja, um grande equívoco que exige uma resposta à altura e que tem sido construída pelo Sebrae continuamente em todo o país.

Na Pesquisa Nacional de Inovação do Sebrae, feita em 2013 com 2.362 empresários e empresárias de pequenos negócios de todas as regiões, as barreiras para a inovação mais citadas foram:

- É muito caro (31,7%)
- Não há crédito disponível (26,8%)
- Burocracia excessiva ou legislação deficiente (16,5%)
- Falta de pessoal qualificado (15%)

Principais barreiras (por região)



O (suposto) alto custo para inovar foi mais citado na região Sudeste e menos apontado no Centro-Oeste. Já a falta de crédito despontou mais no Norte enquanto a burocracia foi mais citada no Sul.

“Há uma dificuldade muito grande de as empresas entenderem que a inovação não é necessariamente algo caro. Quando a gente fala em inovação elas sempre pensam em produtos de alta tecnologia e que demandam uma pesquisa avançada. Mas você pode ter um negócio inovador pela nova forma com que a proposta de valor do negócio é apresentada aos clientes”, pontua Agnaldo Dantas, analista técnico da Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia (UAIT) do Sebrae Nacional.

Cerca de 75% dos entrevistados disseram ter realizado alguma inovação e, desses, 78,3% disseram ter feito investimentos para introduzir a inovação na empresa. Entre esses investimentos, foram mais citados:

- Compra de máquinas e equipamentos (80,6%)
- Treinamentos (67,5%)
- Aquisição de software (46,5%)
- Investimento em equipe de pesquisa/desenvolvimento (31,2%)

A fonte dos recursos usados para esses investimentos foi, principalmente, o caixa da própria empresa (84,8%). Empréstimo bancário foi a solução para 48,2% dos empresários ouvidos e financiamento via Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), sem ser subvenção, para 16,3%. Vale destacar que financiamentos com subvenção são aqueles nos quais são aplicados recursos públicos não reembolsáveis diretamente em empresas, para compartilhar com elas os custos e riscos inerentes a tais atividades.

Enquanto nas economias mais inovadoras tem enorme relevância a atuação de atores como os *business angels* e os investidores de capital de risco, entre os entrevistados brasileiros apenas 11,8% citaram investidores externos à empresa (amigos incluídos). O novo programa SEBRAEtec respondeu por 7,7% e subvenção via BNDES, Finep e FAPs por 6,2%.

Esse pouco acesso às fontes de financiamento dos governos está refletido na Pesquisa de Inovação (Pintec), principal levantamento sobre esse tema no Brasil, produzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e que fornece uma fotografia de todo o sistema de inovação do país. Segundo sua última edição, com dados até 2011, as grandes empresas são as mais beneficiadas pelos programas governamentais.

É certo que cada vez mais empresas têm acesso a algum instrumento público (houve um aumento de 64% entre os triênios 2006-2008 e 2009-2011 entre as industriais), mas esse instrumento tem alcançado muito mais as empresas com mais de 500 funcionários do que empreendimentos que possuem entre 10 e 99 empregados – em todos os setores.

Na indústria, por exemplo, 54,8% das grandes empresas utilizaram ao menos um instrumento/programa governamental contra 33,4% dos pequenos negócios. É verdade que as empresas de micro e pequeno porte tiveram mais acesso ao financiamento a P&D e compra de máquinas (27,8%) que as grandes (15,4%) e também tiveram ligeiramente mais acesso a outros programas de apoio (7,5%) que suas congêneres maiores (6,6%). Mas estes são os únicos tipos de apoio em que os pequenos negócios industriais bateram os grandes. Essas (de 500+) puderam usufruir da Lei de P&D e inovação tecnológica em um patamar significativamente maior (39,4%) que as micro e pequenas empresas (0,7%).

No setor de eletricidade e gás, por exemplo, é mínima a participação dos pequenos negócios na divisão do bolo (11,6% contra 86,7%). Em serviços as pequenas empresas também perdem por uma margem razoável: 29,5% contra 40,5%.

De forma geral, os principais instrumentos utilizados pelas empresas inovadoras foram o financiamento para compra de máquinas e equipamentos (25,6%) e outros programas de apoio, que agregam as bolsas oferecidas pelas Fundações de Apoio à Pesquisa (FAPs) e pelo Programa Recursos Humanos para Áreas Estratégicas (RHAE-Inovação), do CNPq, os programas de aporte de capital de risco do BNDES, da Finep e outros, como compra governamental e incentivos fiscais concedidos pelos estados especificamente para o desenvolvimento de P&D (7,9%). Os menos utilizados foram a subvenção econômica (1,0%) e o financiamento a projetos de P&D e inovação tecnológica em parceria com universidades ou institutos de pesquisa (1,3%).

Percebe-se que um desafio importante é o acesso a crédito, em especial para os pequenos negócios, por meio de programas de subvenção econômica disponibilizados, por exemplo, pela Finep e pelas fundações estaduais de apoio à pesquisa. “Para poder se candidatar, é preciso apresentar um projeto estruturado e consistente, além de atender às exigências para acesso a linhas de financiamento à inovação, como as linhas no BNDES, no Banco do Nordeste etc.”, pondera Carlos Alberto dos Santos.

Ele cita ainda, em consonância com a Pintec, a pouca procura por Institutos de Ciência e Tecnologia (ICT) e os Núcleos de Inovação e Transferência Tecnológica (NITT), que têm a finalidade de facilitar a aproximação entre empresas, centros

Estímulos à inovação

Nesse cenário de desafios latentes, a atuação do Sebrae é percebida como capaz de fazer frente aos obstáculos. Ao menos 10 serviços foram citados por mais de 75% dos empresários entrevistados na Pesquisa Nacional de Inovação, realizada em 2013 pela instituição, como capazes de estimular a inovação nos pequenos negócios:

- Orientação técnica (89,2%)
- Cursos sobre novas tecnologias (86,1%)
- Palestras e seminários (83,1%)
- Cursos de gestão (82,9%)
- Consultoria para elaboração de projetos de inovação (82,8%)
- Consultoria em gestão de projetos de inovação (80,1%)
- Oficinas técnicas (80%)
- Consultoria em gestão (78,7%)
- Feiras (77,2%)
- Consultoria tecnológica (76,5%)

A pressão da concorrência é vista como um grande estímulo para a empresa começar um processo de inovação (79%), mas o maior deles é mesmo a vontade dos donos (90%). A demanda dos clientes também tem um peso grande, com 75,2%. A vontade de exportar é citada por apenas 25% dos entrevistados.

A pesquisa também quis saber dos empreendedores de pequeno porte quais eram os objetivos deles ao investirem em inovação. As principais respostas foram:

- Conquistar novos clientes (51,2%)
- Aumentar a qualidade de bens ou serviços (46%)
- Aumentar a produtividade (37%)
- Aumentar a gama de bens ou serviços (33,4%)
- Melhorar as condições de trabalho (24,8%)
- Aumentar a capacidade de produção (21,7%)
- Entrada em novos mercados nacionais e internacionais (17,1%)

tecnológicos, universidades e instituições públicas e privadas. E, em um nível mais institucional, outro obstáculo importante é a não implementação da Lei Complementar nº 123, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, que no seu Capítulo X trata “do estímulo à Inovação”, pelas prefeituras. “Esse também é um fator que não facilita o desenvolvimento nem o fortalecimento dos pequenos negócios”, garante o diretor do Sebrae.

Política Sebrae de Extensão Tecnológica

Ainda que os pequenos negócios não tenham informação, pensem que as universidades são espaços para grandes empresas ou não estejam amadurecidas com projetos sólidos o suficiente para buscar os recursos disponíveis via Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) e Núcleos de Inovação e Transferência Tecnológica (NITTS), o desenvolvimento tecnológico do Brasil está centrado nesses institutos/universidades públicas. Nessas instituições, ensino, pesquisa e extensão são, segundo a Constituição Federal, indissociáveis. Na prática, o artigo 207, que trata da matéria, nunca foi regulamentado e até o conceito de “extensão” é passível das mais diversas interpretações. Nesse cenário, o Sebrae atua exatamente para fazer a ponte entre os pequenos negócios e os NITTS e universidades.

Segundo Mauricio Guedes e Leonardo Melo, no artigo “Inovação tecnológica e território: evolução e desafios na formação de uma agenda”, há uma “baixa percepção no ambiente acadêmico de que a transformação do conhecimento em riqueza” faça parte da missão da universidade brasileira. Ainda assim, é latente o movimento das incubadoras de empresas nessas instituições. Elas são um valioso agente causador do nascimento de pequenos negócios no Brasil. Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em 2011 mais de cinco mil empresas nasceram nas incubadoras. Elas faturaram R\$ 5 bilhões e empregavam ao menos 45 mil pessoas. Entretanto, não basta nascer inovador. É preciso continuar sendo.

Mais sobre os NITTS

Os Núcleos de Inovação e Transferência Tecnológica são núcleos ou órgãos constituídos por um ou mais ICTs e têm suas ações apoiadas na Lei de Inovação, que estabelece benefícios aos pesquisadores, estímulo às instituições de ensino superior a efetuarem contrato de transferência de tecnologia e propõem medidas de apoio para a construção de ambientes favoráveis à inovação. (Anizio Dutra Vianna, em “Habitats de inovação x incubadoras de empresas”).

A globalização tornou urgente a capacidade de transformar ideias em projetos e empresas competitivas. Inovar, portanto, já é uma questão de sobrevivência e as empresas de micro e pequeno porte não estão à parte nesse cenário. Ainda que representem 99% dos negócios formais do país, elas contribuem para apenas 25% do PIB, exportam pouco, quase não registram patentes e, sobretudo, estão em estágio incipiente em termos de cultura de inovação (apesar da evidente verve criativa do povo brasileiro).

É nesse panorama que o Sebrae tem atuado, sobretudo com o desafio fundamental de promover “uma mudança comportamental em massa dos empreendedores envolvidos nessas empresas”, explica Enio Pinto. Depois de ter estudado o panorama da inovação nos pequenos negócios, o Sebrae concretizou sua estratégia em três eixos: extensão tecnológica; soluções e produtos; e prospecção/articulação do conhecimento. O primeiro, “extensão tecnológica”, é o que trabalha no campo, cara a cara com as empresas, e se materializou em quatro vias:

- Programa SEBRAEtec
- Programa Agentes Locais de Inovação (ALI)
- Habitats de Inovação
- Mídias Virtuais

Cara a cara com os pequenos negócios

O ALI e SEBRAEtec, que serão apresentados mais detalhadamente nos próximos capítulos, são dois programas cujo objetivo principal é, por vias distintas, levar e consolidar a inovação nos pequenos negócios. “Existem alguns falsos mitos relacionados à inovação: que é caro, de que é só para empresas médias e grandes, de que é só para segmentos vanguardistas ou de que inovação é compra de equipamento sofisticado”, pontua Enio Pinto. “Então é aí que entra o trabalho do ALI, o Agente Local de Inovação, que tem essa função de alteração cultural. Ele tem a função de desmitificar a inovação”.

Já o SEBRAEtec possibilita o acesso a conhecimentos tecnológicos existentes nas áreas de Ciência, Tecnologia e Inovação (C&T&I) com o objetivo de melhorar processos e produtos, e a introdução de inovações com foco no mercado. “O programa fornece recursos, subsidiados em até 80%, e consultoria que auxiliam empresários no desenvolvimento de novos produtos”, explica Carlos Alberto dos Santos.

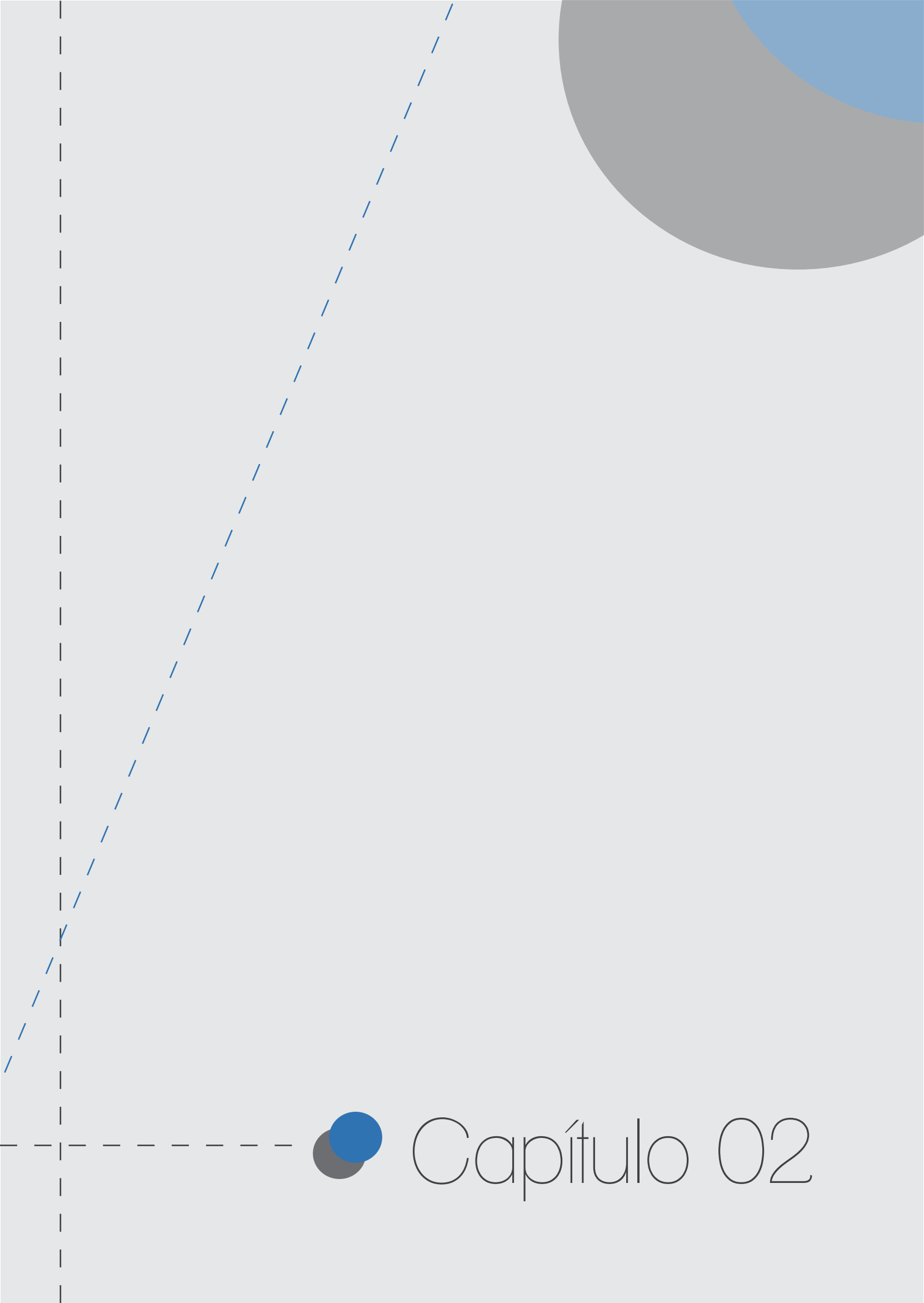
Os dois programas estão, de certa forma, casados. “O ALI faz o diagnóstico da empresa, identifica os gargalos tecnológicos, as fragilidades e as áreas onde a

empresa pode potencialmente avançar. Concordando com isso, o empresário tem no SEBRAEtec as soluções que ele precisa”, detalha Enio Pinto.

Atuação constante e incisiva do Sebrae

Na última década o Sebrae desenvolveu uma série de iniciativas alinhadas com a sua estratégia de atuação voltada para a inovação. Algumas das mais interessantes, realizadas para fazer frente aos desafios impostos pelo tema, em seus três eixos de atuação, foram:

- Realização de workshops de inovação junto aos pequenos negócios, em parceria com a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei);
- Projeto Biomas, para difusão de tecnologias rurais de baixo carbono, em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA);
- Participação no Movimento Empresarial pela Inovação (MEI), liderado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI);
- Inauguração do Centro Sebrae de Sustentabilidade, em Cuiabá (MT);
- Elaboração do Termo de Referência para Atuação do Sebrae em Sustentabilidade com prioridade às ações de eficiência energética e tratamento de resíduos sólidos;
- Atuação do Sebrae na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20);
- Ampliação das ações dos programas nacionais ALI e SEBRAEtec.



Capítulo 02

ALI: QUANDO A INOVAÇÃO BATE À PORTA

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) chega ao seu quinto ano de atuação com números superlativos. São cerca de 49 mil pequenas empresas de todo o país acompanhadas por mais de 1.202 agentes em campo. No início dessa trajetória, que começou em 2008 como um projeto-piloto no Paraná e no Distrito Federal, os números eram bem mais modestos: 60 agentes atenderam cerca de 2.500 empresas, introduzindo-as no mundo das soluções inovadoras e tecnológicas que lhes permitiriam melhorar produtos, processos ou serviços e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados.

A dinâmica do programa é simples: profissionais capacitados orientam empresas durante 24 meses em um processo de melhoria contínua que deve levá-las a inovar em uma base sistemática e consistente. Esses profissionais são os “ALI”, ou Agentes Locais de Inovação, que desde 2011 são selecionados pelo Sebrae e remunerados como bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Uma vez selecionados, os ALI devem se dedicar exclusivamente ao programa, sem qualquer outro vínculo empregatício ou bolsa.

Cada ALI pode acompanhar até cerca de 50 empresas de pequeno porte (com faturamento anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00), dos setores de indústria, comércio ou serviços. Produtores rurais não são acompanhados pelo programa, já que tanto o Sebrae quanto parceiros têm outros produtos e serviços voltados especificamente para esse

segmento. Em 2015, o programa passou a ter a duração de 30 meses, ou dois anos e meio, com cada ALI acompanhando no máximo 40 empresas.

Além de seu acompanhamento direto nas empresas, o ALI também documenta a evolução dos trabalhos, que é a base da gestão do conhecimento produzido, testado e avaliado ao longo do programa. Os ALI produzem dois artigos, que são revisados pelos orientadores (também bolsistas do CNPq), e o material é publicado na Universidade Corporativa Sebrae (UCSebrae). Com isso, o programa ganha uma vertente acadêmica sólida, com a geração de conhecimento científico extremamente relevante para a realidade dos pequenos negócios brasileiros e, melhor, disponível para consulta por meio da internet.

O objetivo final do ALI, naturalmente, é promover a inovação nas pequenas empresas, aproximando-as de soluções e tecnologias que as tornarão mais competitivas. “Os agentes atuam como indutores e orientadores da inovação dentro das empresas por eles assistidas”, explica Carlos Alberto dos Santos, diretor-técnico do Sebrae Nacional.

Para chegar a esse objetivo, no entanto, é preciso considerar outros aspectos como, por exemplo, o aperfeiçoamento da metodologia para preparar o empresário para a inovação e sua gestão, e a formação de um grupo de profissionais com aptidão para levar a inovação e a gestão da inovação para a pequena empresa. Para o consultor Dórian Bachmann, o objetivo final do ALI é “levar as empresas a adotarem o processo de gestão da inovação” e não simplesmente “levar a inovação para dentro das empresas”.

Há quatro características que norteiam o ALI. Ele é: **ativo, gratuito, continuado e especializado**. Isso significa que:

- O Agente Local de Inovação é proativo. Ele vai até a empresa e realiza ali o seu trabalho, sem que o empresário tenha que deslocar-se.
- A empresa não paga pelos serviços prestados pelo ALI ou qualquer outro profissional do Sebrae ou CNPq ligado ao programa. Entretanto, se durante o processo de acompanhamento for detectada a necessidade de contratação de alguma “solução” (seja ela outro profissional, ferramenta, serviço etc.), esse custo naturalmente correrá a cargo da empresa.
- O trabalho do ALI com a empresa é um processo contínuo, com visitas periódicas, planejamento, execução de ações etc.

- O agente é um jovem profissional com título universitário, formado há no máximo três anos e treinado pelo Sebrae nas disciplinas relacionadas à inovação. Ele é diretamente supervisionado por um Consultor Sênior com experiência sólida no segmento empresarial atendido. Com isso, a atuação do programa combina o frescor dos jovens formados com uma bagagem profissional de peso e mais direcionada para a realidade vivida pela empresa.

Como ressalta Marcus Vinicius Lopes Bezerra, analista da UAIT e coordenador nacional do Programa ALI, “a grande estratégia foi colocar o Sebrae indo até a empresa com um grande viés: levar a inovação e mostrar para a pequena empresa que ou ela inova ou infelizmente a empresa não consegue sobreviver em um mercado tão competitivo”

Os atores envolvidos e seus papéis

A operacionalização do programa é feita, no dia a dia, por três atores estratégicos: o agente local, o consultor sênior e o orientador pedagógico, sendo que:

* O **agente** é quem efetivamente visita a empresa, conhece as demandas, estuda cada caso e apresenta as soluções mais viáveis, que respondam às necessidades do negócio e conduzam a empresa a um processo de inovação sistemática. Sobre o perfil dos ALI que têm participado do programa até agora, 58% são mulheres, com idade média de 29 anos e graduação ou licenciatura nos campos mais diversos, mas principalmente em administração (36%), engenharias (12%) e economia (9%). Os agentes são capacitados durante dois meses pelo Sebrae estadual, em um processo que começa ainda em sua fase de seleção. Ao longo de todo o programa, os agentes têm acesso a uma capacitação continuada, presencial e online por meio da Universidade Corporativa Sebrae. É nesse processo de capacitação que os ALI conhecem em profundidade o Radar da Inovação, uma ferramenta crucial para realizar o diagnóstico, e a metodologia de medição da maturidade na gestão da inovação nas empresas de pequeno porte.

* Já o **consultor sênior** é o profissional contratado pelo Sebrae local para validar as ações dos ALI. Cada consultor é responsável por até 10 agentes. Ele deve ter um conhecimento profundo e específico sobre o segmento da empresa e é chamado a instruir, resolver dúvidas e colaborar na tomada de decisões.

* O **orientador** é um mestre ou doutor com no mínimo seis anos de formação superior, também contratado como bolsista pelo CNPq. Ele orienta os agentes locais

em sua dissertação sobre a experiência de campo do programa. Cada orientador é responsável por até 20 ALI.

* No campo de gestão do programa, há o **gestor local**, que é um funcionário do Sebrae/UF que supervisiona os três profissionais de campo – agente local, consultor sênior e orientador. Ele deve acompanhar todas as atividades, do diagnóstico às soluções propostas, mas não se dedica exclusivamente ao programa.

* Caso o escritório regional do Sebrae não conte com um gestor local, suas responsabilidades passam a ser acumuladas por um **coordenador estadual**. Ele se dedica integralmente ao ALI na Unidade da Federação, acompanhando e respondendo por todas as fases do programa, incluídas supervisão, coordenação e avaliação.

* O ALI conta ainda com a equipe da **coordenação nacional**, que são colaboradores do Sebrae Nacional. Eles analisam, acompanham, supervisionam, coordenam e, em última instância, respondem por todas as fases dos projetos estaduais.

Como se trata de uma abordagem de 360°, o ALI trabalha para orientar a empresa também na busca de apoio externo, caso necessário. Esse apoio se materializa na figura dos provedores de solução e dos parceiros.

* Ao elaborar o plano de ação (resultante do diagnóstico realizado), o ALI, com aprovação da empresa, identifica um **provedor de solução**, ou seja, uma instituição ou profissional com a expertise necessária para oferecer as soluções mais adequadas para as questões levantadas pelo agente. O ALI deve atuar proativamente também com os provedores de solução, aproximando-os da empresa, acompanhando os trabalhos e monitorando os resultados.

* Por fim, há que se destacar a participação dos **parceiros**, que são as entidades públicas e/ou privadas que apoiam o ALI em sua rede de empresas associadas. Os parceiros podem atuar em várias frentes como, por exemplo, fornecendo infraestrutura para a captação dos agentes ou mobilizando empresas para aderirem ao programa.

A relação entre os agentes e as empresas atendidas

A aproximação das pequenas empresas com o ALI se dá por uma via de mão dupla. As empresas podem procurar o Sebrae diretamente e pedir a visita de um agente.

Para isso, basta ligar no 0800 570 0800 (ligação gratuita) ou encaminhar um e-mail para programaali@sebrae.com.br. No entanto, geralmente é o Sebrae que vai até a empresa, seja por meio da colaboração com entidades parceiras ou da prospecção realizada pelos agentes para encontrar empresas de pequeno porte potencialmente interessadas e aptas para o programa.

A iniciativa atua com foco na segmentação de setores, fazendo com o que o perfil do agente se encaixe o máximo possível com a atividade da empresa. Com isso, o ALI estabelece, já de saída, um diálogo de razoável nível técnico, melhorando ainda mais a sua colaboração com a empresa. Vale lembrar que o programa conta, também, com o suporte do consultor sênior, que possui conhecimentos sólidos do segmento atendido. Nas regiões em que não existem empresas de pequeno porte de um mesmo setor em número suficiente, o ALI atende multissetorialmente.

Fluxo de acompanhamento

O ALI tem etapas bastante definidas para serem desenvolvidas ao longo da duração do programa:

- **Sensibilização e adesão:** a empresa toma contato com o programa, seja porque tenha procurado o Sebrae ou porque tenha sido procurada pelo agente. Ao compreender a dimensão do trabalho, o empresário assume seu compromisso com o programa e fornece as informações necessárias para que o agente acompanhe a empresa. É assinado, então, um Termo de Adesão e Compromisso.
- É feito um diagnóstico empresarial conjunto, entre o ALI e o empresário, e aplicado o **Radar da Inovação**, uma ferramenta de diagnóstico de gestão da inovação criada pelos pesquisadores da Kellogg School of Management, Mohan Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, e adaptada para o ALI pelo consultor Dórian Bachmann.
- Com esse amplo diagnóstico, o agente leva uma devolutiva para o empresário, indicando o grau de inovação alcançado nas 13 dimensões do Radar, em uma escala de zero a cinco; realiza uma matriz FOFA de planejamento (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, do inglês SWOT) e apresenta um plano de ação a ser executado pela empresa. Esse plano é elaborado com apoio do consultor sênior e gestor local (ou coordenador estadual) e deve conter no mínimo cinco ações distintas que o empresário pode “aprovar”, “aprovar com restrições” ou “não aprovar”.

- Tem início o Plano de Ação, que deve envolver ações tanto gerenciais quanto de inovação, e possuir foco em ganhos de competitividade para a empresa. As ações podem envolver soluções do Sebrae bem como a participação de outras entidades. Ao concluir as ações do plano, o ALI aplica novamente o questionário do Radar da Inovação para medir o grau de inovação nesse primeiro momento, chamado “T0”.
- O programa tem cinco momentos (T0, T1, T2, T3 e T4). Para dar início ao momento T1 (o “Radar 1”) é preciso ter executado no mínimo três ações do Plano de Ação, sendo que uma delas deve envolver as prioridades máximas (1 ou 2) e duas ações devem ser de prioridade 3. Ao final da execução das ações é aplicado novamente o Radar da Inovação e assim, sucessivamente, até concluir o momento T4. Esse processo contínuo permite verificar se a empresa vai evoluindo e adquirindo cultura de inovação.

É importante ressaltar que as experiências dentro do programa são compartilhadas entre os agentes, em comunidades virtuais, encontros regionais e nacionais. “Com essas experiências, os ALI adquirem um conhecimento amplo que utilizam no trabalho com suas empresas”, explica Marcus Vinicius Lopes Bezerra.

Fluxo de acompanhamento



Além disso, todo o conhecimento gerado pelo ALI, por meio dos artigos acadêmicos e estudos de caso, e também o material pensado, construído e escrito pelos orientadores, é cuidadosamente guardado e disponibilizado para consulta na UCSebrae e nos Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios.

Esses cadernos reúnem os melhores artigos científicos produzidos pelos ALI e, assim, concentram as experiências dos agentes em diversos segmentos, por todo o país. Eles demonstram a seriedade e o comprometimento dos ALI em seu trabalho de diagnosticar a maturidade das empresas no tocante à inovação, bem como na orientação das melhores práticas. Portanto, trata-se de um grande banco de dados e de análises sobre pequenas empresas em todo o Brasil. Só nos cinco anos de Programa são mais de 2 mil artigos publicados no âmbito da UCSebrae e outros 100 disponibilizados nos Cadernos de Inovação.



Como parte do processo de formação dos Agentes, todos os artigos são avaliados e os três primeiros colocados são homenageados nos encontros nacionais dos ALI, juntamente com seus orientadores. Em 2014, o primeiro colocado foi o ALI Leandro Cunha Simões, do Distrito Federal. Orientado por Michel Angelo Constantino de Oliveira, o Agente se destacou com o artigo *Mensuração da Inovação em Pequenas Empresas de Brasília/DF: Uma análise multidimensional em prestadoras de serviços*. Em segundo lugar ficou Maria da Glória Campos Tarsia, de Minas Gerais, seguida por Breno José Burgos Paredes, de Pernambuco.

1º lugar Cadernos 2014



Leandro Cunha Simões e o orientador Michel Angelo Constantino de Oliveira sendo homenageados.

2º lugar Cadernos 2014



Maria da Glória Campos Tarsia e a orientadora Paula Geralda Barbosa Coelho sendo homenageadas.

3º lugar Cadernos 2014



Breno José Burgós Paredes e o orientador Guilherme Lima Moura sendo homenageados.

Radar da Inovação

O Radar da Inovação, uma ferramenta para avaliar a maturidade do processo de inovação nas empresas, tornou-se público em um artigo divulgado em abril de 2006 na revista *Sloan Review*, do Massachussets Institute of Technology (MIT). “*The 12 Different Ways for Companies to Innovate*” teve como autores os pesquisadores Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, da Kellogg School of Management, da Northwestern University, no Illinois (EUA). O artigo explicava como o Radar poderia ajudar empresas que perderiam oportunidades por ter uma visão restrita de inovação.

Segundo o consultor do Sebrae Dórian Bachmann, especialista em inovação, os pesquisadores da Kellogg School viram que empresas, mesmo altamente competitivas, normalmente inovam em um mesmo campo, relacionado com seu segmento ou núcleo de negócio. “Uma indústria de petróleo, por exemplo, sempre inova no processo. Uma empresa de informática, inova nos processadores”, conta. “Com o Radar eles tentaram mostrar para as empresas que se elas olhassem outras oportunidades de inovação diferentes das dos concorrentes elas iriam conseguir muito mais coisas com muito menos esforço”, completa. O especialista cita o exemplo da Dell, que obteve competitividade inovando mais em marketing e logística do que na eletrônica em si. As 12 dimensões do negócio exploradas pela ferramenta, então, ajudariam a identificar onde é possível inovar na empresa.

Radar da Inovação: versão original



Adaptação brasileira

O Radar da Inovação da Kellogg School foi adaptado para a realidade dos pequenos negócios brasileiros. À época da criação do ALI, em 2007, o programa ainda incluía

as microempresas e o desafio se fez ainda maior. Primeiro porque os indicadores clássicos de inovação como, por exemplo, o percentual de faturamento devido a novos produtos, número de mestres e doutores na equipe ou o número de patentes desenvolvidas, não são os mais adequados para as empresas de micro e pequeno porte.

Segundo porque o objetivo não era apenas ver onde as empresas estavam inovando, mas sim se estavam preparadas para inovar sistematicamente. “Então, inovamos em cima da ferramenta; acrescentamos mais uma dimensão, que é a dimensão da *ambiência inovadora*”, conta Dórian Bachmann, responsável pela adaptação. Essa dimensão investiga se a empresa tem interesse e valoriza o conhecimento, se cria espaços para a discussão de ideias, se aceita o duo tentativa e erro, ou seja, se o clima organizacional é propício à inovação.

Com isso, a versão brasileira do Radar da Inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz para o ALI ganhou 13 dimensões e 40 itens de avaliação.

Radar da Inovação: versão adaptada para o ALI



Cada uma das dimensões tem itens fundamentais para serem avaliados por meio de três respostas que devem receber uma pontuação que vai de 1 a 5. Por exemplo, na dimensão “Marca”, há o item “Proteção de Marca” e três respostas possíveis, com suas pontuações correspondentes:

- A resposta “A empresa tem uma ou mais marcas registradas” vale 5 pontos. Trata-se da resposta mais sofisticada ou avançada possível em termos de inovação.
- A resposta “A marca da empresa não é registrada” vale 3 pontos e descreve uma situação intermediária, de transição.
- A resposta “A empresa não tem uma marca” vale 1 ponto e retrata uma situação em que a empresa não é inovadora em absoluto.

Então, quanto mais alta a pontuação da empresa, mais sistematicamente inovadora ela é. No entanto, à medida que o agente vai entrevistando o empresário e marcando as respostas nos 40 itens distribuídos pelas 13 dimensões do questionário, pode identificar oportunidades de fazer inovação em uma ou várias dimensões.

Além disso, há um mecanismo de apoio para os ALI, que é o “Guia para a Inovação”. Ele apresenta exemplos de inovação para cada um dos itens avaliados e ajuda a entender o que o Radar está querendo medir em cada um desses aspectos.

É importante ressaltar que como a princípio o ALI era voltado apenas à indústria, o primeiro Radar estava focado exclusivamente nesse tipo de empresa. Atualmente existem três versões para o questionário, um para cada segmento (indústria, comércio e serviços), com os respectivos ajustes de linguagem e especificidades de cada um.

Um pouco de história

Em 2007, o Sebrae incluiu a inovação nas pequenas empresas entre seus temas urgentes. Não que fosse uma questão esquecida ou periférica. O SEBRAEtec, um de seus programas mais sólidos, já tinha uma história de abordagem da inovação e tecnologia, mas em campos específicos, como o design e a produtividade. Faltava um programa com uma abordagem mais completa, holística e adequada para todos os segmentos.

A primeira resposta veio da Índia, onde o programa Agente Local da Saúde revolucionou o atendimento médico em 55 sub-regiões de um determinado estado. O programa disponibilizou um médico recém-formado para fazer o atendimento geral a uma comunidade, da qual ele já fazia parte e onde seria mais fácil, portanto, construir laços de confiança e credibilidade. Os médicos, por serem os profissionais mais capacitados, estavam habilitados a dar o atendimento de saúde e também a encaminhar os pacientes aos serviços

mais estruturados quando fosse o caso. Com essa inspiração, de um programa profissional e capilarizado, surgiu o Agentes Locais de Inovação, que transferiu o espírito do projeto médico indiano para a temática da inovação em pequenas empresas no Brasil.

Em outubro de 2007 foi realizada a primeira reunião para exposição de ideias e foi criada uma governança para o desenvolvimento e gestão do programa, com representantes do Sebrae Nacional (Paulo Alvim e Edson Fermann) e dos dois Sebrae estaduais que fariam o projeto-piloto – Distrito Federal (Ricardo Robson e Flavia Barros) e Paraná (Olavio Schöenau e Agnaldo Castanharo).

O marco legal foi a Lei da Inovação de 2004, a Lei do Bem de 2005 e a Lei Geral da MPE, de 2006. “A principal diretriz na época era desenvolver projetos que promovessem a inovação das micro e pequenas empresas, o aumento dos pequenos negócios que fossem inovadores e também em relação aos seus produtos e serviços disponibilizados no mercado. A grande base era o estímulo a esses processos de inovação junto a micro e pequenas empresas”, explica Ricardo Robson Moreira Gomes, analista da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia (UAIT) do Sebrae/DF e gestor do ALI.

“Como a única referência que tínhamos era o programa indiano, o Sebrae/PR contratou a consultoria Bachmann & Associados para nos ajudar na busca de referenciais teóricos sobre o tema inovação para pequenas empresas”, conta Agnaldo Castanharo, gerente da Unidade de Negócios Competitivos do Sebrae/PR.

Naturalmente o princípio do programa foi cheio de dúvidas. O que levar para as empresas? Como? A que custo? Quais processos estariam envolvidos? O que deveria ser padronizado e o que poderia ser flexibilizado? Como seria feito o monitoramento e gestão, tanto das operações como dos resultados?

“Uma das preocupações era como avaliar os resultados. Iriam ser alocados esforços e recursos muito grandes para levar inovação para as empresas, mas não tinha como saber, naquele momento, se isso estava dando certo ou não”, completa Dórian Bachmann.

Além dessas, muitas outras questões foram levantadas, lembra Agnaldo Castanharo. “Não queríamos que o ALI fosse confundido com um agente empresarial. Era preciso enfatizar a ação no objetivo central do programa, que é levar a cultura e a gestão

da inovação, e não simplesmente ações de recuperação financeira das empresas”. A adesão das empresas e como elas seriam reconhecidas, além do perfil ideal dos agentes e como eles seriam formados também ocuparam aqueles primeiros meses de desenho do programa.

“No que tange à legislação, fomos buscar referenciais para a questão das bolsas para cientistas e jovens doutores. A que mais se enquadrava era a bolsa de extensão tecnológica porque complementava – e complementa – um dos nossos objetivos, que era formar competências”, explica Castanharo. O primeiro parceiro nesse quesito foi a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (Abipti).

Apertando os cintos: Paraná e Distrito Federal

O ciclo 2008-2010 foi da fase piloto do ALI. Sessenta agentes foram recrutados (30 por estado) e eles atenderam cerca de 2.500 empresas, durante um ano e meio. Nessa fase foi desenvolvida a grade de capacitação, que é constantemente aperfeiçoada, e, claro, o Radar da Inovação.

“Nossa ferramenta foi testada e funcionou bem durante vários ciclos”, conta Dórian Bachmann. Ele lembra que como o foco inicial do ALI era apenas a indústria, o Radar refletia esse direcionamento. Quando o programa foi ampliado para comércio e serviços, Bachmann foi chamado para fazer uma adaptação. “Mas ao invés de adaptar, nós optamos por fazer três formulários diferentes: um para serviço, um para a indústria e outro para o comércio”, comenta.

O debate sobre o perfil e a formação dos agentes também ocupou espaço central naqueles primeiros anos. Definido que o programa teria como foco a extensão tecnológica, os Sebrae do Distrito Federal e do Paraná saíram em busca de parceiros que pudessem fazer esse enquadramento e para quem pudessem repassar os recursos para a remuneração dos agentes por meio de bolsas de extensão tecnológica.

No caso do Paraná, o parceiro nessa fase foi a Fundação Araucária, vinculada à Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia, Inovação e Ensino Superior, que além da seleção dos agentes, colaborou na gestão administrativo-financeira do piloto.

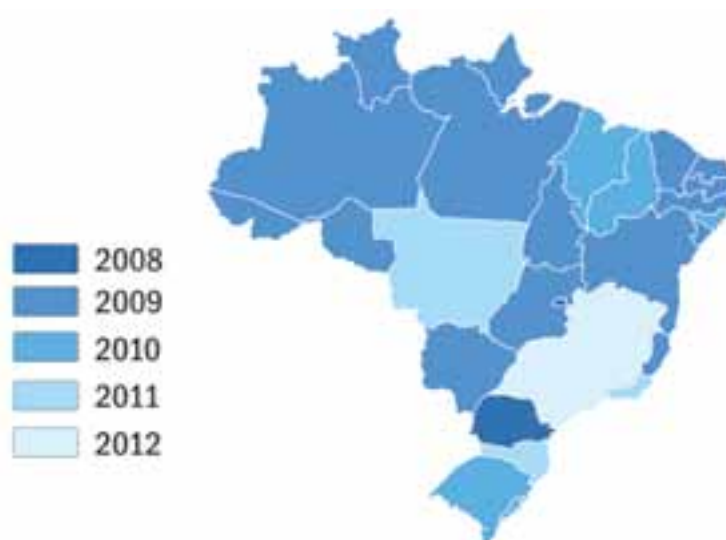
Os dois estados preferiram operar o programa de formas distintas, ainda que com conteúdos e processos padronizados. No Paraná, ele foi distribuído para escritórios

regionais, enquanto no Distrito Federal a ação foi centralizada em uma das regiões administrativas (que é como o DF é dividido). No Paraná os agentes eram recém-formados em cursos relacionados com os setores atendidos (engenharia de alimentos, de produção, designers etc.). No Distrito Federal, optou-se por profissionais de perfil mais generalista, como economistas e administradores.

O ALI deslancha

Em 2010, ao término da fase piloto no Paraná e Distrito Federal, boas experiências não faltavam e começaram a ser divulgadas. As histórias de sucesso do programa foram compiladas e foi feito um Perfil do Grau de Inovação dos pequenos negócios do programa no Paraná. “Tudo isto deve ter contribuído para os estados buscarem a adesão, juntamente com a garantia de recursos por parte do Sebrae Nacional. Isso fez com que o programa tomasse abrangência nacional”, conta Castanharo.

Adesões ao Programa



O ano de 2010 fechou com 396 agentes participantes e 5.597 empresas atendidas. Em 2011, já eram 14 mil empresas. Ou seja, muita coisa evoluiu.

A principal delas foi a entrada do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) como parceiro, em 2011. Nos ciclos anteriores, o programa contou com a Abipti na fase piloto e com as Fundações de Apoio à Pesquisa (FAPs) de cada estado a partir de 2010. O CNPq, como instituição nacional e ligada ao modelo de bolsas RHAÉ (do Ministério de Ciência e Tecnologia) e extensão tecnológica, se tornou um aliado de ouro. “Era importante termos o CNPq e o Ministério de Ciência e Tecnologia como atores dando credibilidade ao programa e facilitando o

processo de pagamento de bolsas”, comenta Agnaldo Castanharo. Mas, sobretudo, ele destaca o alinhamento entre os estados, que tornou o programa altamente capilar e impactante.

“O crescimento do ALI realmente é uma coisa que chama a atenção, principalmente se comparamos o processo inicial, da fase piloto, do primeiro encontro dos ALIs em 2010, em Curitiba, para agora. O processo de expansão do programa para todo o território nacional é bem interessante, bem especial”, avalia Ricardo Robson.

Em 2014 o CNPq e o Sebrae renovaram a parceria em um novo convênio de cooperação técnica e financeira para o período de janeiro de 2015 a dezembro de 2019. A expectativa é de que até o fechamento do ciclo da parceria cerca de 150 mil empresas tenham sido atendidas e acompanhadas pelo programa *(saiba mais sobre a renovação dessa parceria no capítulo 4)*.

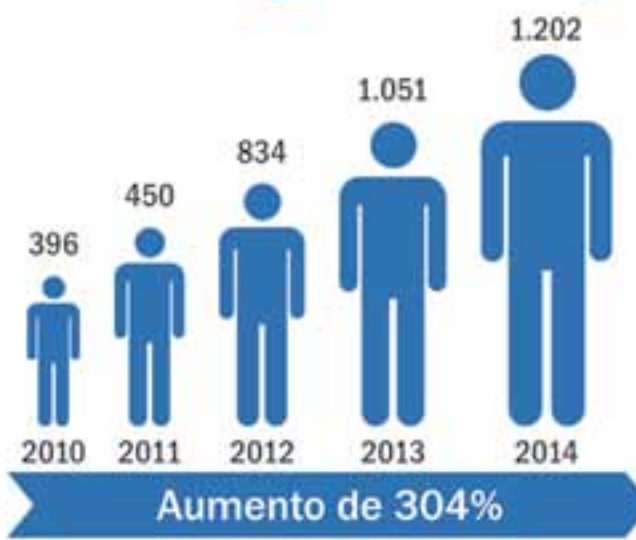


Assinatura do convênio entre Sebrae e CNPq. Da esquerda para a direita: Glaucius Oliva, presidente do CNPq, Luiz Barreto, presidente do Sebrae, e Carlos Alberto dos Santos, diretor-técnico do Sebrae.

A linha do tempo do ALI, quando sintetizada, tem cinco momentos marcantes:

- 17/10/2007 – primeira reunião para exposição de ideias.
- 2008-2010 – fase projeto-piloto no Paraná e Distrito Federal.
- 2009-2012 – primeira fase como programa de alcance nacional.
- 2011-2014 – atuação em todo o país e com o CNPq como novo aliado.
- 2015-2019 – continuidade da parceria com o CNPq.

Número de Agentes em campo



O que o ALI já realizou?

O programa não deixa indiferente nenhuma empresa que o conhece. É notável o impacto que o ALI gera nos negócios, segundo os próprios empresários.

Na Pesquisa de Satisfação e Impacto, realizada em julho de 2014, foram ouvidos 6.521 empresários que participaram do programa. A esmagadora maioria (76,9%) considerou que sua empresa implantou melhorias no atendimento; 74,7% que melhorou a qualidade de produtos e serviços; e 72,8% que os processos da empresa melhoraram – tudo isso como consequência direta do programa.

O impacto no faturamento também foi percebido pelos empresários: 48,3% confirmaram que o programa influenciou positivamente nesse aspecto. Especificamente no lucro mensal, o ALI teve impacto positivo para 36,3% dos entrevistados, sendo que para 23,6% esse impacto foi de até 10% de aumento no lucro.

A satisfação geral com o programa alcançou o nível mais alto (notas 9 e 10) para 53,2% dos entrevistados. Considerando as notas médias (notas 7 e 8), essa satisfação sobe para 84,9%. Além disso, se fossem dar uma nota para o programa, 69,1% dariam nota 10.

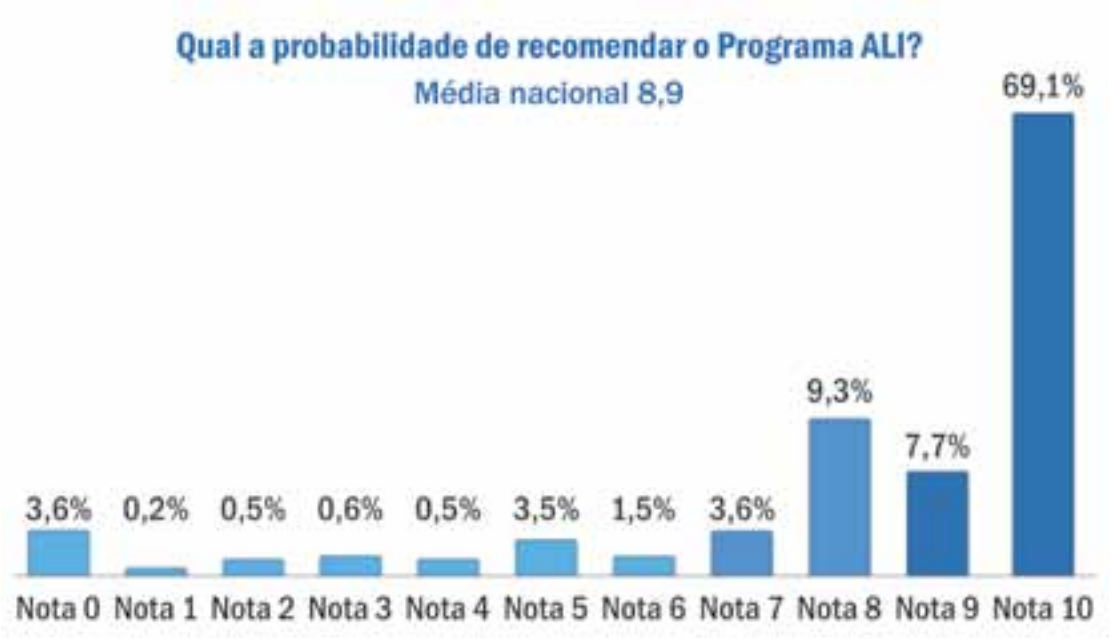
Embaixadores do ALI

Para o consultor Dórian Bachmann, a maior importância do ALI é levar informação e conhecimento para o empresário. Segundo a Pesquisa de

Satisfação e Impacto, apenas 23,4% dos entrevistados não haviam participado de nenhum tipo de atividade ou serviço oferecido pelo Sebrae. A maioria, mais de 75%, havia estado em algum curso ou palestra, tido alguma consultoria, participado de eventos (como feiras e rodadas) ou simplesmente buscado orientação técnica.

Além disso, ao participar do programa, 86,1% disseram ter aplicado no seu negócio os conhecimentos adquiridos por meio da iniciativa. Apenas 17,5% puderam aplicar esses novos conhecimentos de forma integral, mas 68,6% afirmam que puderam empregá-los ao menos de forma parcial.

“O programa está mostrando aos empresários que inovar não é uma coisa complicada e que existe um suporte, uma estrutura de legislação e financeira que vai apoiá-los”, opina Bachmann.



Resultados positivos e a grande escala

Um dos feitos mais interessantes do ALI em sua (ainda) curta trajetória é o nível de escalabilidade alcançada. Em 2008, no Paraná e Distrito Federal (os dois estados da fase piloto), foram acompanhadas cerca de 2.500 empresas. Em 2014 o programa bateu a marca de 49 mil empresas atendidas.

Para Agnaldo Castanharo, gerente da Unidade de Negócios Competitivos do Sebrae/PR, esta abrangência nacional em grande escala é um dos aspectos mais relevantes do programa até agora.



Ele também chama a atenção para o novo tipo de abordagem criada, onde o Sebrae vai até o empresário e não espera passivamente por ele, e para a contribuição que o programa dá no nível de formação dos jovens profissionais que atuam como agentes.

De acordo com Castanharo, a capacitação inicial e as atividades realizadas pelos agentes durante sua atuação no programa fazem com que estes profissionais sejam mais qualificados.

Para a pequena empresa, que não possui estrutura interna para o desenvolvimento e gestão da inovação, a colaboração de um ALI pode fazer com que o negócio se aproxime de instituições que desenvolvem pesquisa ou de outros agentes que financiam a inovação, como bancos, fundos de investimentos e a Finep.

O gerente também ressalta, como possíveis benefícios para as empresas participantes do programa, o acesso mais rápido aos produtos do Sebrae (e de forma subsidiada), o reconhecimento de sua participação por meio de prêmios nacionais e maior visibilidade de sua marca graças à mídia espontânea gerada por ações de comunicação da entidade.

Para Ricardo Robson, outro resultado bastante positivo do programa é a sua capacidade de se adaptar à diversidade setorial da região. “Você tem regiões onde

há um adensamento em determinados setores, com aglomerados produtivos muito bem caracterizados e definidos, principalmente nas regiões mais industrializadas. Em outras regiões você tem uma representatividade grande de empresas de comércio e serviço”.

“A gente começou a ter essa diversidade atendida. Essa flexibilidade, essa facilidade que o programa tem de se adaptar às necessidades locais, é algo muito interessante”, avalia Robson.

Na avaliação do consultor Dórian Bachmann, depois que o empresário descobre o caminho do conhecimento, ele vai procurar não apenas coisas relacionadas à inovação, mas vai também tentar entender de outros aspectos relacionados à gestão do seu negócio. “Então, o impacto dessa iniciativa na sociedade é muito grande. Estou muito impressionado com o sucesso do programa”, complementa.



Setores acompanhados pelo ALI

- Petróleo, Gás e Naval
- Complexo de Saúde
- Energias Renováveis
- Móveis
- Automotivo
- Construção Civil
- Defesa, Aeronáutica e Espacial
- Agroindústria
- Metalurgia
- Serviços Logísticos
- TIC / Comércio Eletrônico
- HPPC
- Serviços
- Comércio
- Calçados, Têxtil e Joias
- Química

Perfil das empresas acompanhadas pelo ALI

- Totalizam 571.951 funcionários.
- Têm 11 anos de existência, em média.
- Os empresários têm, em média, 42 anos de idade e 50% possuem educação de nível superior (completo ou incompleto).

Outras conclusões da Pesquisa de Satisfação e Impacto (julho/2014)

- A maioria dos entrevistados (55,6%) tomou conhecimento do programa ALI por meio de um Agente Local de Inovação e 11,4% por meio da indicação de outro empresário ou amigo.
- O acompanhamento do agente foi avaliado com nota média de 8,7 pontos. Os quesitos mais bem avaliados foram educação e postura ética (9,6 pontos) e facilidade de comunicação (9 pontos).
- O tempo de acompanhamento da empresa atendida, de 2 anos, foi considerado adequado para 68,3% do entrevistados.
- A contribuição do diagnóstico e do plano de ação para o empresário ter uma visão melhor do seu negócio foi considerada alta para 52,6% (notas 9 ou 10). Essa contribuição teve nota média de 8,1 pontos.
- O diagnóstico “Radar da Inovação” teve nota média de 8,2 pontos, sendo que 50,7% dos entrevistados atribuíram nota 9 ou 10, e 36,7% notas 7 ou 8.
- Em relação à adequação das ações sugeridas no plano de ação para as necessidades da empresa, a satisfação também foi elevada, com nota média de 8,2 pontos, sendo que 50,7% atribuíram notas 9 ou 10, e 35% notas 7 ou 8.

Casos de sucesso

Zeny Doces e Salgados

João Pessoa (PB)



O Grupo Zeny foi atendido pelo ALI Antônio Rafael Barbosa de Almeida.

Com 22 anos de atuação no setor de panificação industrial, a empresa conta com três pontos de venda próprios e duas franquias. Antes do ALI o empreendimento já realizava ações ligadas à inovação, mas eram atividades que não estavam sistematizadas ou não eram contínuas e que contavam com pouca participação de seus colaboradores.

Além disso, os sistemas de produção não estavam totalmente de acordo com os padrões da Vigilância Sanitária e outros órgãos de fiscalização. Havia desorganização fiscal, a opinião dos clientes não era totalmente ouvida, principalmente pela falta

de um método sistemático de coleta de ideias e sugestões, e a empresa contava com um nível baixo de investimento em capacitação de colaboradores.

Entre as soluções propostas pelo ALI Antônio Rafael Barbosa de Almeida estavam o planejamento efetivo de marketing, a implantação de ação pós-venda, a participação no Programa Alimento Seguro, o desenvolvimento de novas linhas de produtos e a contratação de uma consultoria tributária.

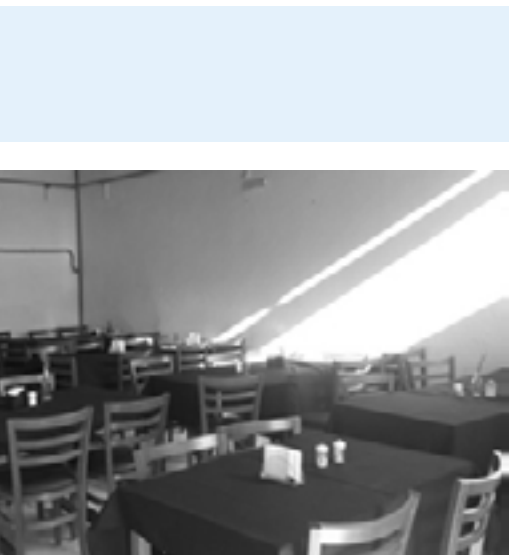
A empresa participou de vários eventos realizados pelo ALI e pelo Sebrae/PB, como o Prêmio MPE Brasil (no qual foi finalista na categoria indústria) e Prêmio Nacional de Inovação, na categoria Agentes Locais de Inovação – Indústria, onde chegou à semifinal.

Para tanto, o grupo Zeny implementou mais de uma dezena de ações inovadoras, como uma consultoria para a elaboração do site (com recursos do SEBRAEtec), a criação de um espaço para coleta de ideias e sugestões, um programa de treinamento para seus colaboradores, participou de feiras e eventos, ampliou o diálogo com instituições de apoio à inovação como o Sebrae e o Senai e se aproximou de instituições bancárias, com a linha de financiamento FINAME PSI, entre outras.

Como resultados, a empresa lançou uma nova linha de produtos, abriu três novos pontos de venda e subiu mais de 1.0 ponto na pontuação geral do Radar da Inovação, entre as etapas T0, T1 e T2. Uma de suas unidades, a Zeny Indústria, alcançou 4.3 pontos, ou seja, desponta como inovadora sistemática.

Restaurante Beneplácito

Betim (MG)



Os empresários Claudio e Renata Rocha foram atendidos pela ALI Maria da Glória Campos Tarsia.

Um buffet de self-service grande e variado, com amplo espaço, bom atendimento e grande volume de refeições comercializadas no dia. Esse já era o cenário promissor do Restaurante Beneplácito, dos empresários Claudio e Renata Rocha. Experientes no setor, eles possuíam outro restaurante no centro da cidade e mesmo assim aderiram ao ALI em 2013 visando aprimorar ainda mais o negócio.

Ao aplicar o Radar da Inovação, verificou-se que o restaurante pontuava muito bem em algumas dimensões, como Plataforma (5), Relacionamento (5) e Marca (4). No entanto, apresentava dificuldades em Cadeia de fornecimento, Rede e Presença (por volta de 1).

As soluções apresentadas pela ALI Maria da Glória Campos Tarsia foram o desenvolvimento de novas receitas, a promoção de ciclos de aprendizagem dos colaboradores, aprimoramento do marketing de relacionamento com os clientes (pesquisa de satisfação realizada presencialmente e pela web e coleta de dados de clientes), redução de desperdício de alimentos por meio do programa 5 Menos que são Mais e um controle mais eficiente do estoque.

A empresa investiu maciçamente em mobiliário e equipamentos para a produção (R\$ 118.500,00), divulgou a marca em vários canais de marketing (ponto de venda, mídias sociais, website, campanhas promocionais), passou a alugar seu espaço para eventos, reduziu custos com matéria-prima, insumos e energia elétrica, entre várias outras ações inovadoras.

Os resultados foram o aumento do faturamento em 471% ao mês, mais segurança alimentar, agilidade nos processos de produção, redução de custos e despesas, visibilidade de sua marca e fidelização de seus clientes.

Para a empresária Renata Rocha, o ALI “transforma sonho em realidade” e a inovação “transforma a alma do empresário”. Para Cláudio Rocha, o ALI fez com que ele passasse a administrar melhor a empresa e isso teve como impacto positivo os resultados rápidos e ganhos financeiros.

Center Pet

Santarém (PA)



O veterinário Rafael Rothbarth foi atendido pelo ALI Dirlan Castro.

A Center Pet foi fundada em maio de 2010 pelo médico veterinário Rafael Rothbarth. Recém-formado, ele quis abrir um negócio próprio e a opção mais natural foi algo no seu campo de expertise: uma clínica veterinária e pet shop. O investimento inicial foi de R\$ 23 mil e o negócio contava com o apoio de apenas dois colaboradores. No início de 2013, a Center Pet passou a ser atendida pelo ALI.

A primeira impressão do Agente Dirlan Castro foi de uma pequena empresa com bom atendimento e instalações. Ao efetuar o diagnóstico, no entanto, ficou evidente que a Center Pet sofria com falta de planejamento, descontrole financeiro e foco excessivo nas questões operacionais do negócio.

A gestão contava com apenas 28% de fortaleza (entre 100%) e marcou 1.9 no Radar de inovação. Os resultados modestos não desanimaram o empresário.

Rafael abraçou a ideia de que era fundamental inovar e se tornar a melhor clínica veterinária da cidade.

Entre as soluções propostas pelo Agente no ciclo zero estavam a elaboração de um planejamento estratégico, participação no seminário Empretec, capacitação da equipe e implantação do programa 5S. No ciclo seguinte, as soluções foram implantar o programa Gestão de Ideias, modernizar a identidade visual, receber uma consultoria em design de serviços e participar de duas soluções de capacitação do Sebrae (Mais Gestão Financeira e Mais Plano de Marketing Avançado).

Motivado e disposto a fazer ainda melhor, a empresa desenvolveu várias ações construtivas por conta própria, como adequar-se às exigências legais de segurança e saúde do trabalhador, criar uma página atrativa no Facebook, reforma do espaço etc.

Em relação ao grau de inovação, ela subiu quase 16% na primeira comparativa. Para 2014 esse aumento bateu os 40% em relação ao ciclo zero. A subida se deve às ações nas dimensões Rede, Clientes e Agregação de Valor.

Os resultados são exuberantes. De 2012 a 2014, o faturamento mensal médio cresceu 50%, com a taxa de produtividade por colaborador (13 no total) saltando de R\$ 4 mil para R\$ 6 mil. O consumo médio dos clientes subiu 40%. A empresa está chegando quase no limite de sua capacidade operacional, com uma média de 50 animais por dia. Antes de aderir ao ALI eram 30.

Para Rafael, inovar não passava de uma invenção, algo quase inacessível. Hoje, inovar já é algo inerente à empresa. “A inovação se dá nos pequenos detalhes, se dá nas pequenas coisas do dia a dia”.

Panificadora Santa Ceia

Luziânia (GO)



O empresário Wander Francisco da Costa foi atendido pela ALI Ana Paula Nogueira.

Fundada em 2007, a Panificadora Santa Ceia está localizada em Luziânia (GO), município situado a cerca de 60km de Brasília (DF). Nos primeiros anos de existência, o empreendimento enfrentou uma série de desafios como a forte concorrência, a falta de segurança e a ausência de mão-de-obra qualificada. As dificuldades foram tão grandes que o proprietário, Wander Francisco da Costa, chegou a pensar em vender o negócio.

No entanto, o cenário mudou radicalmente a partir de 2012, quando a panificadora recebeu a visita da Agente Local de Inovação Ana Paula Nogueira. Receptiva ao diagnóstico e às propostas, a empresa passou a adotar práticas inovadoras de gestão que impactaram na redução de custos e também no aumento da

produtividade. Além disso, foram criados novos produtos e uma atenção especial foi oferecida à agregação de valor e alavancagem da marca.

Hoje a panificadora está em amplo processo de crescimento, investiu em uma reforma física do estabelecimento e tem se consolidado como referência na região. São 17 funcionários para atender uma estrutura que, para além dos tradicionais serviços oferecidos por uma panificadora, conta com self-service, variados tipos de lanches, confeitaria fina, adega, variedade de laticínios e congelados.

A ideia de oferecer um self-service surgiu a partir de uma visita técnica realizada pelo proprietário, Wander, dentro das ações oferecidas pelo programa ALI. A Santa Ceia foi a primeira panificadora da região a disponibilizar caldos, cachorro quente e salgados assados dentro desse sistema. O sucesso foi tão grande que a empresa pensa em ampliar ainda mais essa oferta.

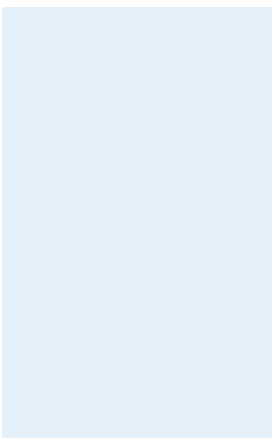
Outras ações resultantes da consultoria recebida por meio do programa e que impactaram positivamente no empreendimento foi a personalização das embalagens e o estabelecimento de parcerias com outras empresas para que divulgassem um vídeo promocional da empresa, além de investir na qualidade do atendimento para aumentar o marketing boca a boca.

Os resultados não poderiam ser melhores. Os constantes elogios para a nova estrutura da panificadora vieram seguidos de um acréscimo de pelo menos 25% no faturamento do estabelecimento e no maior entusiasmo dos funcionários.

“O projeto me ajudou a enxergar novas possibilidades de investimento, a buscar mais capacitação e novas parcerias que me impulsionaram a crescer. Tive a oportunidade de participar de visitas técnicas organizadas pela Ana Paula Nogueira (ALI), missões para feiras de alimentação com apoio do Sebrae e diversos cursos e eventos, além de ter a oportunidade de fazer uma consultoria que irá me ajudar a crescer ainda mais. Agradeço à agente Ana Paula e à equipe do Sebrae pela parceria”, comemora Wander.

MM Calçados

Toledo (PR)



A empresária Idelsen Cristina Magro foi atendida pelo ALI Nickolas Kretzmann.

Com 31 anos de existência, a MM Calçados já era uma empresa consolidada no mercado de vestuário e calçados de Toledo (PR). Comandada pela empresária Idelsen Cristina Magro, a loja é especializada em produtos voltados para a moda masculina e busca atender aos clientes mais exigentes tanto no quesito qualidade dos produtos quanto no padrão de atendimento.

Apesar desse cenário aparentemente animador, a empresa vinha enfrentando dificuldades para acompanhar as tendências impostas pelo mercado. A entrada de novos concorrentes e a mudança do perfil dos consumidores eram obstáculos a ser superados, mas para os quais a proprietária não sabia como agir.

Em uma das tentativas, sem uma gestão efetiva e ousada para encarar os desafios do mercado, a empresa optou por diversificar o ramo de atuação. Com isso, os

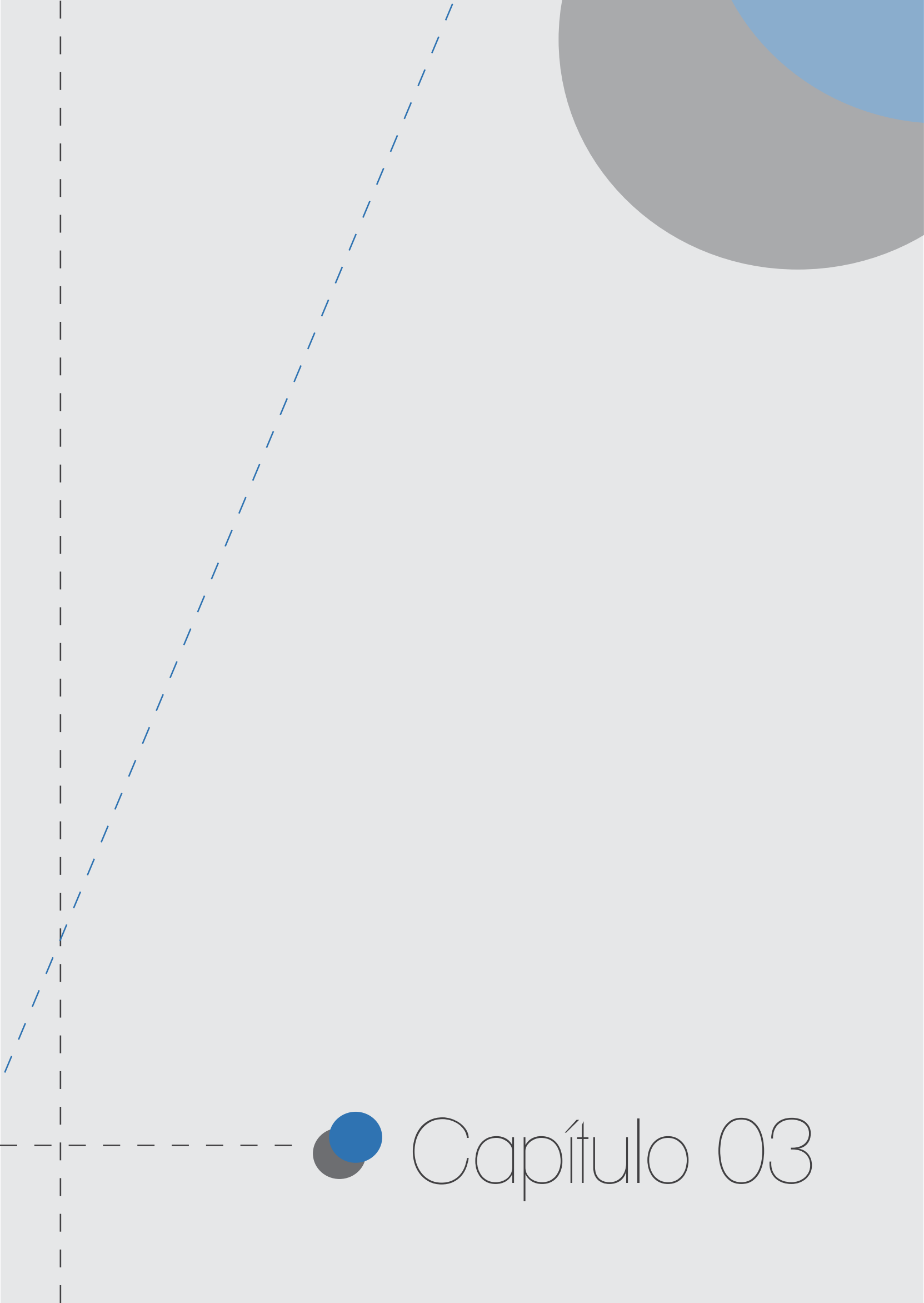
produtos masculinos já não estavam tão valorizados e a loja passou a trabalhar também com calçados e moda feminina, tamanhos maiores e acessórios, dividindo o ambiente em dois espaços distintos, que por vezes causavam confusão na cabeça dos clientes.

Com isso, o espaço físico ficou depreciado, o que acabou dificultando a exposição dos produtos de forma adequada. Além disso, a fachada e as vitrines não estavam convidativas. Utilizando ferramentas de gestão já consideradas ultrapassadas, a loja vinha se equilibrando nos antigos clientes, não conseguia definir as ações corretas, nem encontrava o melhor caminho para atingir os novos clientes.

A transformação deste cenário começou com a visita do Agente Local de Inovação Nickolas Kretzmann. A partir das necessidades da empresa, ele sugeriu diversas ações divididas em dois grupos: estratégico e operacional. Entre elas, a criação de um planejamento estratégico, implantar um software de gestão, reorganizar o layout interno, incrementar as ações de marketing e promover a qualificação interna.

Após o desenvolvimento de 65% das ações sugeridas e utilizando alguns indicadores internos, foi constatado um aumento de 25% no número de pessoas que visitaram a loja, sendo 18% de novos clientes. Em relação ao faturamento, a loja apresentou um aumento de 23,5% em comparação com os últimos meses antes de ter o acompanhamento do ALI.

Muito além das mudanças no espaço físico, as transformações positivas são sentidas pelos clientes, bem como pela empresária e sua equipe. Por se tratar de uma loja do comércio varejista, onde não se cria um novo produto, mas um ambiente que valorize as qualidades e os benefícios do que ali está exposto, a contribuição do programa foi fundamental para incentivar e apoiar a empresária nessa jornada. A ação ajudou, inclusive, a reacender o seu espírito empreendedor. Agora, além da MM Calçados, Idelsen Cristina também é a proprietária de uma nova loja de franquia de uma renomada marca de calçados.



Capítulo 03

SEBRAEtec: A CONCRETIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

O SEBRAEtec é uma plataforma de serviços tecnológicos que oferece todo o apoio que uma empresa pode precisar para melhorar o seu produto ou processo produtivo. Enquanto os Agentes Locais de Inovação (ALI) vão até a empresa para mostrar em que ela pode inovar, o SEBRAEtec oferece as soluções, focando nas exigências do mercado.

“O ALI resolve a disseminação, a divulgação, a sensibilização. O SEBRAEtec resolve o acesso. A empresa entende que inovação é fundamental e quer inovar, mas por onde começa? Quem procura? Quanto custa isso? Essas perguntas o SEBRAEtec resolve. O programa atende a essa outra grande demanda ligada à área de inovação quando se trata de pequenos negócios, que é viabilizar o acesso”, pontua Enio Pinto, gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia (UAIT) do Sebrae Nacional.

Dirigido a micro e pequenas empresas, produtores rurais e microempreendedores individuais (quando recomendado pelo diagnóstico do Agente de Orientação Empresarial do Programa Negócio a Negócio) de todo o país, que procuram o programa a partir dos pontos de atendimento do Sebrae ou pela recomendação dos Agentes Locais de Inovação (ALI), o SEBRAEtec oferece quatro modalidades de serviços:

- **Orientação** – inclui serviços como análise laboratorial, diagnóstico, capacitação tecnológica, clínica tecnológica e oficina tecnológica.
- **Adequação** – envolve aperfeiçoamento tecnológico, desenvolvimento de máquinas e equipamentos, certificação, ensaios e estudos de viabilidade técnica-econômica.

- **Diferenciação** – a partir de chamadas de projetos, apoia o desenvolvimento de produtos/serviços e novos modelos de negócios.
- **Aglomerção Produtiva** – foca no desenvolvimento de tecnologia para grupos de empresas.

O programa atua em sete áreas de conhecimento, cobrindo todos os segmentos produtivos com um amplo portfólio de serviços:

- **Design** – atividade que busca soluções criativas e inovadoras com o objetivo de estabelecer qualidades multifacetadas de objetos e serviços, considerando fatores como materiais, ergonomia, aplicações planas e não planas, como por exemplo a adequação de fachada e ambiente interno de lojas; consultoria para desenvolvimento de marcas; desenvolvimento de embalagens; orientação para o design de produtos ou serviços; webdesign.
- **Produtividade** – atividades que permitem o aumento da eficiência do processo produtivo, ajustando ou implantando qualquer tipo de processo, procedimento ou técnica com o objetivo de diminuir os custos de produção por meio da eliminação de desperdícios, minimização de distância e perdas com refugos. No portfólio de serviços estão previstos a orientação para melhoria do planejamento e controle de produção; apoio na alteração do layout (indústria e comércio); adequação de estoque; aplicação de técnicas de logística e distribuição; avaliação das condições para exportação/importação de produtos.
- **Propriedade intelectual** – serviços de apoio à empresa na obtenção de registros, concedidos pelo Estado, que tratam dos direitos sobre bens, representando uma vantagem competitiva. No portfólio de serviços estão incluídos a capacitação sobre propriedade intelectual e formas de obtê-la; orientação sobre documentação, procedimentos e obrigações para registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI); consultoria sobre requisitos necessários na elaboração de marca; adequação das empresas a critérios para indicação geográfica; pesquisa sobre tecnologias já registradas.
- **Qualidade** – grupo de características percebidas pelo cliente de um produto/serviço e estabelecidas como formas de satisfação destes clientes. São mensuradas a partir de parâmetros estabelecidos como padrão pelo cliente ou descritos em normas. Exemplos de serviços nessa área são a consultoria para avaliação da conformidade de produtos/serviços; adequação às

normas técnicas; análise laboratorial, ensaios metrológicos e testes para calibração; capacitação para boas práticas na manipulação dos produtos, em especial alimentos.

- **Inovação** – implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas que tragam benefícios econômicos ou financeiros para a empresa. O portfólio de serviços nessa área inclui o desenvolvimento de protótipos; aplicação de estudos de viabilidade técnica-econômica; pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; consultoria para desenvolvimento de novos modelos de negócios; apoio à implementação de startups.
- **Sustentabilidade** – ações, procedimentos, processos e produtos de cunho ambiental e/ou social para alinhar o negócio às exigências de mercado. Entre os serviços desta área estão a orientação para adequação a ISO 14.000; aplicação de boas práticas de eficiência energética; capacitação para tratamento, reaproveitamento e destinação de resíduos; apoio na certificação de produtos orgânicos; adequação às exigências de saúde e segurança no trabalho; uso de outras fontes de energia como, por exemplo, solar e eólica.
- **Tecnologia da Informação e Comunicação** – tecnologias dos processos informacionais e comunicativos das pessoas e das empresas, integrando um conjunto de recursos tecnológicos (hardware, software e telecomunicações), que proporcionam a automação e comunicação dos processos de negócios da empresa. No portfólio de serviços desta área encontram-se a orientação para automação comercial; projetos de plataforma para venda pela internet; elaboração e desenvolvimento de sites; consultoria em redes sociais.

Entre os benefícios do programa estão o subsídio de até 80% do valor do projeto de inovação e o acompanhamento para assegurar os resultados. “Além de acesso a serviços tecnológicos, o SEBRAEtec também apoia projetos de inovação, incrementais ou de rupturas”, conta Carlos Alberto dos Santos.

Quem dá as soluções

O programa funciona com um sistema exclusivo de cadastramento de fornecedores de solução em todos os estados, ou seja, aproxima as empresas dos prestadores

de serviços tecnológicos. Esses prestadores podem ser universidades públicas e privadas, fundações, instituições, empresas privadas, entidades do Sistema S, associações, incubadoras, agências ou escolas técnicas. Este sistema possibilita agilidade no atendimento e maior controle dos tipos de serviços realizados e dos prestadores utilizados, permitindo, com isso, uma análise acerca dos processos implantados e dos seus resultados. Atualmente há mais de 1.400 fornecedores cadastrados pelo Sebrae com esse fim.

As inscrições para o cadastro de prestadores de serviços de inovação e tecnologia do SEBRAEtec estão abertas por tempo indeterminado e devem ser feitas pela internet, no portal do Sebrae (www.sebrae.com.br). Para se cadastrar, é preciso ser pessoa jurídica legalmente constituída no Brasil há pelo menos um ano, com finalidade e ramo de atuação condizente com o objeto de prestação do serviço. Entre os documentos exigidos para o cadastro estão atestados de capacidade técnica, relatos de experiência para cada serviço inscrito e comprovação de estrutura física, laboratorial, instrumental, entre outras.

Os prestadores de serviços são escolhidos por uma comissão de avaliação do programa. A contratação de um serviço é iniciada por um gestor de atendimento do Sebrae estadual, porém a seleção do prestador é feita pelo cliente. O contrato é assinado entre prestador e cliente, tendo o Sebrae estadual como anuente.

“O SEBRAEtec se torna a ferramenta que permite a esse empresário o acesso ao melhor especialista para agregação de valor”, resume Pedro Pessoa, Coordenador Nacional do Programa SEBRAEtec. “Se ele precisa melhorar o design do produto, melhorar a produtividade, a qualidade, enfim, qualquer necessidade que esse empresário perceba que seja importante, nós vamos ter uma grande rede de fornecedores disponível para ofertar a ele”.

Vale destacar, ainda, que o programa, em parceria com a Universidade Corporativa Sebrae, disponibiliza um extenso portfólio de capacitação para os fornecedores, focado principalmente no relacionamento com o cliente.

Público prioritário

O SEBRAEtec compõe, portanto, o Portfólio Nacional de Soluções Sebrae, oferecido aos pequenos negócios com duas formas de abordagem: atendimento territorial e atendimento setorial. Os segmentos empresariais prioritários são as empresas

acompanhadas pelo ALI e as empresas de base tecnológica (presentes, por exemplo, em incubadoras ou parques tecnológicos).

Entre os setores produtivos, destacam-se a construção civil; couro e calçados; eletroeletrônicos; higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; madeira e móveis; metal mecânica; panificação; têxtil e confecções.

“As micro e pequenas empresas estão, cada vez mais, participando de um mercado altamente competitivo não só entre elas. Hoje há uma competição global. Tem muitas pequenas empresas que estão competindo com empresas chinesas. Então, se elas não se movimentarem no sentido de agregar mais tecnologia e inovação aos seus produtos, aos seus processos, elas não conseguem competir com essa onda que está vindo de empresas de fora no mercado brasileiro”, explica Agnaldo Dantas, analista técnico da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia (UAIT).

A origem: PATME

O SEBRAEtec nasceu a partir do Programa de Apoio Tecnológico à Micro e Pequena Empresa (PATME), criado pelo então Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae) em parceria com a Finep – Inovação e Pesquisa em 1982. Naquele momento, o PATME tinha como objetivo criar um método simples de acesso a consultorias tecnológicas para pequenas empresas, a custos subsidiados a partir de recursos disponibilizados pela Finep.

“O PATME promovia a aproximação de micro e pequenas empresas industriais com instituições tecnológicas, como centros de pesquisa, universidades e escolas técnicas, para a prestação de serviços de tecnológicos, visando elevar a competitividade das empresas com necessidades de apoio tecnológico”, conta Miriam Machado Zitz, que foi gerente da Gerência de Desenvolvimento Tecnológico (GEDTEC), área do Sebrae que era a responsável pela pauta da inovação, e hoje atua como assessora da Diretoria Técnica do Sebrae.

Os desafios daqueles primeiros anos consistiram em formar e cadastrar a rede de prestadores de serviços com detalhamento de suas áreas de conhecimento, além de formar equipes nos estados para atuar no programa. “No final dos anos 1980, contudo, em especial no período de transição do Cebrae para Sebrae, houve

um redirecionamento desses técnicos e as equipes de tecnologia tiveram que ser recriadas no início dos anos 1990”, lembra Miriam.

A parceria do Sebrae com a Finep durou 20 anos, até 2002, quando houve a decisão estratégica daquela instituição de não mais atuar em extensão tecnológica. Sua saída da parceria fez com que o Sebrae avançasse na prestação desse tipo de atendimento com seus próprios recursos. Assim, o Sebrae optou por dar ao programa um nome que remetesse à organização. A decisão foi por utilizar o nome de uma outra iniciativa que já estava em andamento e já era familiar a todo o Sistema Sebrae: SEBRAEtec.

Fusão

Entre 1993 (quando foi originalmente criado o programa intitulado SEBRAEtec) e 2002 as ações de promoção da inovação para os micro e pequenos negócios eram concentradas simultaneamente nos programas PATME e SEBRAEtec.

Nesse período, o SEBRAEtec era voltado a atendimentos rápidos, de no máximo 20 horas de consultoria, focados na solução de problemas tecnológicos mais simples. “Fazíamos uma analogia dos dois programas com o sistema de saúde, onde o SEBRAEtec era o pronto-socorro e o PATME o atendimento clínico com diagnóstico mais aprofundado e tratamento por especialistas”, explica Miriam.

Dentro desse contexto, mais do que simplesmente adotar o nome do programa, foi decidido que o novo SEBRAEtec seria o resultado da união das duas iniciativas até então vigentes. Assim, em 2002 surgiu o novo Programa Sebrae de Consultoria Tecnológica (SEBRAEtec), com foco em quatro linhas de atuação: suporte tecnológico, suporte empresarial, modernização tecnológica e inovação tecnológica.

As principais alterações decorrentes da fusão foram:

- Atendimento a empresas de todos os setores.
- Atendimento a aspectos de gestão empresarial, além dos tecnológicos.
- Atuação com recursos do Sebrae.
- Ampliação dos recursos destinados ao programa.
- Atendimento tanto com instituições sem fins lucrativos quanto com escritórios/empresas de consultoria (em design, engenharia etc).
- Ampliação dos tipos de atendimento realizados pelo programa.

Em 2007 o Conselho Deliberativo Nacional (CDN) estruturou as Diretrizes de Atuação do Sistema Sebrae em Acesso à Inovação e Tecnologia, um documento

que estabeleceu as premissas gerais de qualquer ação do Sebrae nessa temática a partir de então. Na sequência foi elaborado o Termo de Referência: Atuação do Sistema Sebrae em Acesso à Inovação e Tecnologia, em que foram propostas ações para alcançar as diretrizes estabelecidas pelo CDN. O SEBRAEtec, em que se baseia o programa atual, resulta desses dois documentos, pois abarca algumas ações do Termo de Referência e alcança alguns objetivos das diretrizes.

Assim, o SEBRAEtec é um instrumento de realização da Política Sebrae de Extensão Tecnológica e o meio de viabilizar o acesso a serviços tecnológicos e de inovação pelos pequenos negócios. Além disso, se tornou uma ferramenta imprescindível de promoção da competitividade.

A nova década

O SEBRAEtec é a maior ferramenta de extensão tecnológica existente no Brasil. Hoje, se um pequeno negócio quer acessar alguma oferta tecnológica, implementar uma consultoria ou desenvolver um produto novo o programa pode ajudá-lo prontamente.

No entanto, a capacidade de atendimento e a capilaridade que a iniciativa possui é resultado de uma série de adequações e ajustes que foram realizados ao longo dos anos. Durante a sua história, o programa passou por distintos momentos, inclusive no que diz respeito à sua gestão. Houve fases, por exemplo, em que o SEBRAEtec foi administrado separadamente por cada um dos Sebrae/UF. Desde 2011, contudo, ele voltou a ter uma coordenação nacional e um cadastro único de fornecedores. O resultado de todo esse empenho é que, apenas entre 2011 e 2014, 233.581 empresas de todos os estados brasileiros foram atendidas pelo programa.

Em 2014 o SEBRAEtec esteve marcado pelo desafio de migrar de uma política orçamentária descentralizada em modelos estaduais de operação para uma plataforma nacional de oferta de serviços tecnológicos e de inovação pelo Sistema Sebrae. O primeiro passo para a implementação de um modelo único de atuação foi a definição dos parâmetros para dar forma a esta plataforma.

Toda a informação deste novo modelo foi organizada em uma coleção de cadernos chamada Série SEBRAEtec, no qual cinco dimensões do programa estão detalhadas: estratégica, técnica, jurídica, operacional e marketing & comunicação.

Esses cadernos traçam uma proposta de planejamento pensando no horizonte de 2022, seguindo o direcionamento estratégico do Sistema Sebrae 2013/2022.

Satisfação medida

Em uma pesquisa com 3.733 empresários que participaram do SEBRAEtec em 2013, 55,7% consideraram que a iniciativa atendeu totalmente às expectativas, dando nota 9 ou 10. A nota média nesse quesito foi 8,4 e apenas 12,2% deram notas baixas (de zero a seis) ao SEBRAEtec. Outro ponto bastante positivo foi que 53,1% consideraram que o programa foi totalmente adequado à necessidade e realidade da empresa, conferindo nota 9 ou 10 nesse quesito. A nota média nesse aspecto foi de 8,4. E de forma geral a nota média de satisfação com o programa foi de 8,7, sendo que 62,7% atribuíram nota 9 ou 10. As regiões que melhor pontuaram o programa, com notas 9 ou 10 para medir seu nível de satisfação geral, foram Nordeste (66,3%), Norte e Sudeste (64,1%).

Cerca de 88% dos entrevistados disseram que aplicaram os conhecimentos adquiridos por meio da consultoria, ainda que de forma parcial (63,9%). Outros 7,4% ainda não tinham utilizado os conhecimentos, mas pretendiam fazê-lo, e 4,7% não pretendiam utilizá-los. A falta de tempo (16%), de recursos financeiros (13,2%) e de oportunidades (10,9%) foram os principais motivos da não aplicação total dos conhecimentos adquiridos na consultoria.

Impactos do programa

Mais de 70% dos entrevistados disseram ter feito mudanças na empresa como consequência do programa (e outros 4,4% ainda estavam fazendo). No recorte regional, o Nordeste foi a região que mais fez tais mudanças (com 74,7%), seguida do Centro-Oeste (72,9%). Entre as mudanças mais efetuadas, destacam-se:

- Melhoria na qualidade de produtos e serviços (91,2%);
- Melhoria no atendimento (91%);
- Redução de desperdícios (80,1%);
- Redução de custos (74,7%);
- Aumento do faturamento mensal (67,4%);
- Melhoria no layout da loja (61,6%);
- Implantação de um sistema informatizado de gestão (49,1%);
- Reciclagem de materiais (49%).

As mudanças menos efetuadas foram a criação de site de comércio eletrônico (32,7%), obtenção de certificação de qualidade (31,7%) e criação de novo design de embalagens e produtos (30,6%). Um dos indicadores mais interessantes do impacto é a redução de custo operacional mensal. Para 82,2% dos 74,7% de entrevistados

que verificaram essa mudança, a redução foi de até 20%. Para 12,6% essa redução foi de 21% a 40%. Entre os 67,4% que tiveram aumento no faturamento mensal, 69% afirmaram que ele foi de até 20%, e 23,2% de 21% a 40%.

Faturamento mensal dos empresários entrevistados



Investimentos

Quase 80% dos entrevistados souberam quantificar seu investimento nas ações sugeridas e 21,4% disseram ter investido mais de R\$ 10 mil. Cerca de 26% investiram entre R\$ 1.501,00 e R\$ 5 mil. No recorte regional, no entanto, o Centro-Oeste se sobressai com um investimento superior a R\$ 10 mil para 28,1% dos entrevistados. O Sul, ao contrário, foi o que registrou o menor investimento nessa faixa: apenas 18,1%.

Para 26,6% ainda não houve retorno dos investimentos realizados e para 47,3% o retorno se deu entre três e oito meses depois (o tempo máximo). No recorte regional, o retorno demorou mais a chegar para o Centro-Oeste (30,3% ainda não tiveram retorno) e chegou mais rápido, em até 2 meses, para 15% dos entrevistados do Norte.

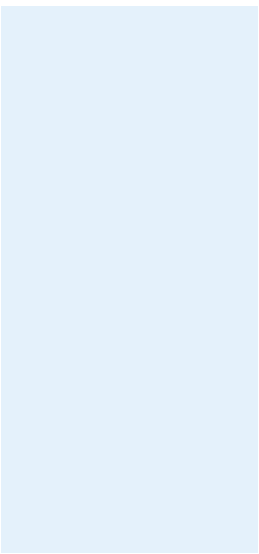
Outros números da pesquisa de satisfação

- **8,9** é a nota média dada para os consultores do SEBRAEtec pelos empresários que participaram do programa. O domínio técnico do tema da consultoria mereceu nota 9,0, em média.
- **95,4%** dos entrevistados disseram não ter tido qualquer problema durante a realização da consultoria. Apenas **1,9%** afirmaram ter tido consultores despreparados.
- **21,2%** do entrevistados tomaram conhecimento do SEBRAEtec pelas instituições parceiras. **15,7%** souberam do programa por meio de empresários ou amigos.
- **50%** dos entrevistados consideraram adequado o preço cobrado pelo programa. Para **30,6%** a participação foi gratuita.

Casos de sucesso

Vegano Vegetariano

Belém (PA)



Com uma embalagem diferenciada, a Vegano Vegetariano conquistou clientes e garantiu a qualidade do produto até sua chegada ao consumidor.

o investimento em design é fundamental para o pequeno negócio do setor de alimentação que quer crescer. Além da beleza na apresentação, é fundamental estar atento a outros conceitos como o de originalidade. Afinal, qual consumidor não se encanta também por um produto com uma apresentação diferenciada?

Oferecer ao consumidor um conceito diferenciado e uma apresentação irresistível, além de funcional, foi o que a empresa de biscoitos Vegano Vegetariano, de Belém (PA), buscou junto ao SEBRAEtec.

“Eu trabalhava com vendas de porta em porta quando fui convidada para trabalhar em um restaurante vegetariano em Belém e comecei a me interessar

pela alimentação saudável. Pensei: ‘poxa, a única coisa que eu sei fazer é biscoito, então eu vou tentar’. Há 10 anos nem se falava em alimentação saudável aqui em Belém”, conta Ina Pantoja, diretora geral da empresa.

O empreendimento recebeu a consultoria em design do SEBRAEtec. Um profissional foi ao local e, juntamente com a Ina, trabalhou toda a identidade visual da marca, incluindo a elaboração de uma embalagem com um design moderno, atraente e de baixo custo. O objetivo era passar para os consumidores uma imagem que representasse exatamente o processo de elaboração e a proposta do que estava sendo oferecido para o consumo: um produto de qualidade.

“Também passamos a oferecer mais informação. Antigamente o meu produto não tinha muita informação. Hoje a gente já tem uma marca que está sendo reconhecida, é uma marca nossa, e que foi criada também pelo SEBRAEtec”, comemora Ina.

Para facilitar o transporte, a consultoria do SEBRAEtec também trabalhou na elaboração de uma caixa capaz de acomodar 30 pacotes do biscoito, facilitando o deslocamento do produto e garantindo a proteção para que cada unidade chegue em bom estado até o consumidor. “Antes a gente gastava muito tempo. A mão de obra aumentava porque você tinha que ter mais pessoas para carregar e quando chegava até o cliente já chegava com avaria. Então, aí havia uma perda. Hoje em dia nós não temos perda do produto, ele chega com uma boa aparência ao local”.

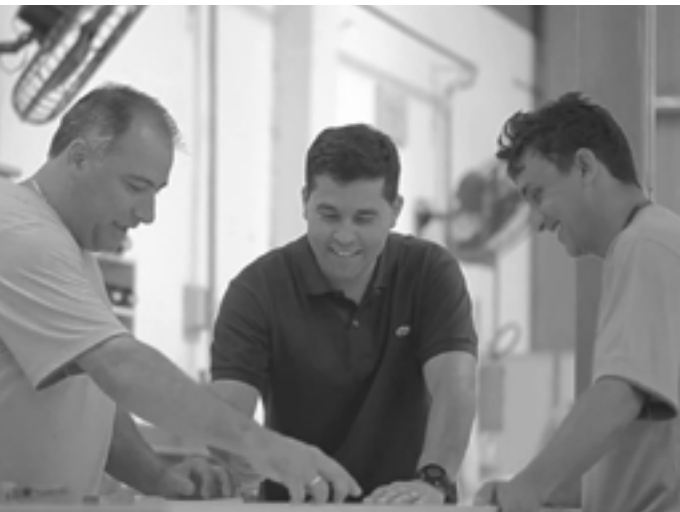
Como não poderia deixar de ser, todo esse empenho resultou no fortalecimento e crescimento do negócio. “Antes da consultoria nós tínhamos 12 pontos de venda. Hoje nós temos 35 pontos de venda e duas redes grandes de supermercados daqui de Belém. Hoje nosso produto não é aceito só pelo público vegano, mas também pessoas que não têm o hábito da alimentação saudável, que não são vegetarianas, conseguem consumir nosso produto. É esse o diferencial”.

E para quem acha que Ina e seus biscoitos veganos já chegaram longe, ela dá o recado: “o Sebrae tem trabalhado agora conosco a ideia de vender para fora de Belém e, com certeza, daqui a um tempo colocar para fora do Brasil”.

Os biscoitos Vegano Vegetariano apostaram na beleza, na qualidade da informação, no requinte, na funcionalidade, na segurança da embalagem e não param de ganhar novos consumidores. É alimento para o paladar e para os olhos.

Omega Design

São José dos Pinhais (PR)



Precisando se organizar para crescer, a Omega Design encontrou no SEBRAEtec o suporte que precisava.

A menor distância entre a ideia no papel e um bom resultado é uma produção organizada. Por isso, é fundamental por ordem na casa. Só assim é possível atingir metas como aumentar a lucratividade e o número de clientes, fortalecer a marca e reduzir os custos.

Foi com esse foco que a Omega Design, uma fábrica de móveis especializada no design e produção de móveis para escolas e ambientes corporativos de São José dos Pinhais (PR), procurou o Sebrae.

“A gente começou a crescer e não tinha o nível de organização que precisávamos. A gente não tinha formação para lidar com isso. Aí o Eduardo falou pra mim:

‘pai, nós temos que buscar ajuda no Sebrae’”, conta Marcos Oliveira, diretor geral da Omega Design.

A expectativa era que a ajuda do Sebrae levasse um pouco mais de profissionalismo e de conhecimento para a empresa. Assim, foi iniciado o processo do SEBRAEtec. “A gente viu no Sebrae a possibilidade de empreender, de crescer e de se tornar muito mais competitivo no mercado”, explica a diretora de comunicação e marketing da empresa, Camila Oliveira.

Além de ter uma linha de produção muito artesanal, a empresa usava o espaço físico de maneira equivocada. “A gente realinhou todo o layout, reestruturou e fez com que nossa empresa se tornasse muito mais rápida, muito mais organizada, muito mais produtiva”, detalha a diretora de comunicação.

“A gente tinha uma distância do mercado. Hoje é tudo computadorizado e a gente conseguiu diminuir bastante o desperdício de matéria-prima”, comemora Eduardo Oliveira, diretor de produção da Omega Design.

A empresa também conseguiu aumentar a produtividade em 30%, mesmo com a redução do quadro de funcionários. “Esse foi o grande ganho com o qual o SEBRAEtec nos presenteou”, celebra Camila. “Reorganizamos toda a nossa produção. Nossa empresa se tornou muito mais competitiva, passou a produzir muito mais, com menos funcionários e muito mais organizada”.

Além dos resultados tangíveis, também são inegáveis os ganhos alcançados junto ao consumidor. “Hoje a gente consegue apresentar a Omega de uma maneira diferente para o cliente. Ele observa e consegue ter a credibilidade. Ele sabe que está comprando um produto de uma empresa que vai dar o suporte necessário, que é competente, que está há 25 anos no mercado e que consegue passar toda essa imagem. Acho que isso é muito importante”, conclui Camila.

O fato é que investindo no planejamento a Omega Design ficou mais moderna e eficiente. E sabe qual é o conselho do Marcos Oliveira para os pequenos negócios que desejam aumentar a produtividade? “A recomendação da Omega, da minha pessoa, é que as empresas procurem o Sebrae”.

Fumajet

Rio de Janeiro (RJ)



Certa da importância de patentear inovações, a Fumajet contou com o apoio do SEBRAEtec no registro do seu Motofog Fumacê.

Quando o Brasil enfrentou sua primeira grande epidemia nacional de dengue, em 1999, Marcius Victório da Costa morava nos Estados Unidos com a família. Lá eles conheceram um equipamento que era novidade no controle de vetores urbanos e pragas agrícolas e surgiu a ideia de trazer a solução para ser comercializada no Brasil.

“Em um bate-papo com o meu pai, ele disse: ‘porque a gente não faz uma adaptação na moto para fazer um fumaçê e poder entrar nas vielas’?. E na brincadeira a gente gostou da ideia, mas infelizmente ele veio a falecer seis meses depois. Retornamos para o Brasil em 2003 e em 2005 eu tive a iniciativa de começar o projeto, de fazer

a pesquisa mais a fundo. Depois de muita luta, de muita parceria, a gente conseguiu fazer a primeira patente em 2008”, conta Marcius, hoje diretor da Fumajet.

A empresa criou o Motofog Fumacê, uma ferramenta inovadora no combate a vetores e pragas urbanas e agrícolas. O sistema foi desenvolvido para ser instalado em uma motocicleta, possibilitando o controle e prevenção do mosquito da dengue, pernilongos, borrachudos, entre outros vetores, em áreas de difícil acesso onde carros fumacê não têm penetração como: favelas, morros, becos, terrenos baldios, ferros-velhos, beira de canais etc.

E quais são as outras vantagens em relação ao fumacê tradicional? Segundo Marcius, são várias. “Tem também as vantagens econômicas. Com um litro de gasolina você anda 30 quilômetros, sem contar que a manutenção de uma moto é muito mais barata e rápida. O equipamento quebrou, no outro dia volta a funcionar. E ela precisa apenas de um operador”.

Ciente da importância da sua inovação, a empresa, instalada no Rio de Janeiro (RJ), buscou o Sebrae para ajudá-la no registro da patente. “O investimento em uma patente, inicialmente para uma pequena empresa, é alto. Mas a proteção que a patente dá para o desenvolvimento de uma tecnologia é muito grande”, explica o diretor da empresa.

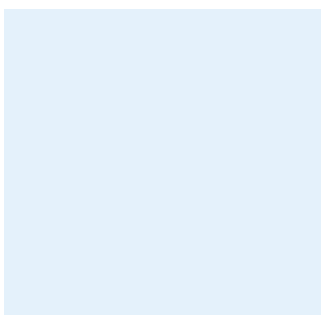
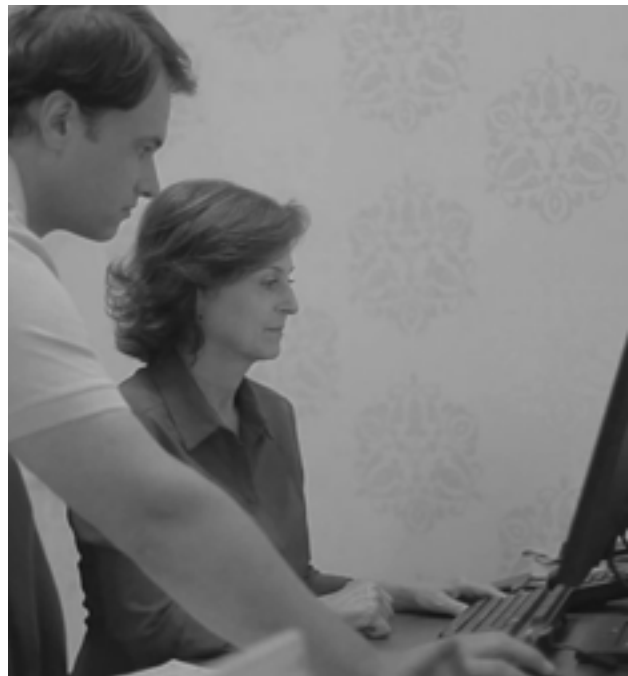
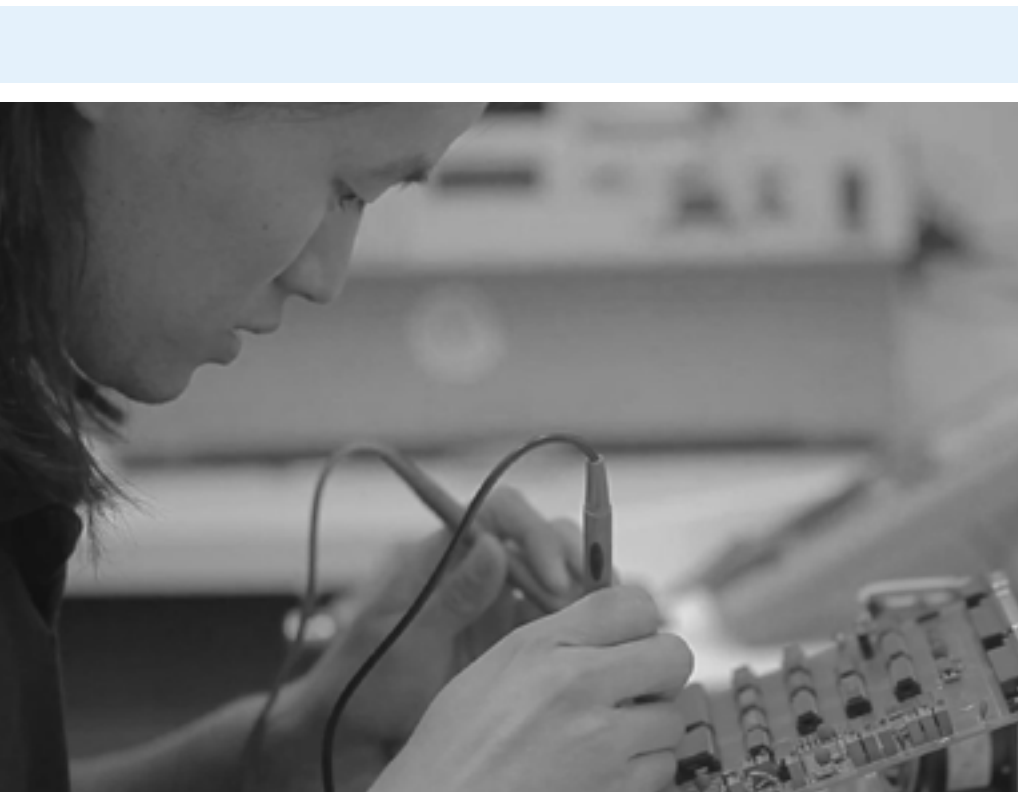
Foi então que entraram em campo as soluções para a garantia da propriedade intelectual do SEBRAEtec. “Nesse momento o SEBRAEtec deu um suporte muito grande para a gente. Se não fosse o SEBRAEtec, muitas dessas patentes da evolução estariam guardadas na gaveta”.

A iniciativa parte da premissa de que a marca registrada e sua gestão são a alma do negócio. Por isso, a consultoria ajuda na realização de busca, registro da marca e acompanhamento de todo o processo. Afinal, quem teve aquela ideia genial tem direitos sobre a criação do produto.

Com a Fumajet foi assim: uma boa ideia na cabeça e o SEBRAEtec na mão. Com a pulverização do Fumajet, pragas, pernilongos, borrachudos e mosquitos da dengue não têm vez. E a saúde pública agradece.

PZL

Londrina (PR)



Por meio da parceria com o SEBRAEtec, a PZL conseguiu modernizar softwares e componentes do seu crioscópio.

Há três décadas uma família mostra que empreendedorismo está no sangue. De geração em geração, fabrica equipamentos únicos no mercado nacional. Essa é a história da LPZ, uma empresa fundada em Londrina (PR) por um laticinista atento às inovações e necessidades do mercado.

“Na época ele ficou conhecendo um aparelho americano chamado crioscópio. É um equipamento utilizado para detectar a fraude no leite por adição de água. Esse equipamento só era importado e ele vislumbrou um mercado com potencial. Ele abriu a empresa com a intenção de produzir esse crioscópio nacionalmente. Nós fomos a primeira empresa a fabricar um crioscópio nacional”, conta Breno Rachid, diretor de produção da PZL.

Embora a inovação fosse um equipamento moderno para a época, a tecnologia evolui muito rápido e é preciso acompanhar essa evolução. “A gente precisava atualizar softwares, atualizar todos os componentes, mas, por ser uma empresa de pequeno porte, a gente não tinha condições de manter uma equipe grande de engenheiros. E através do Sebrae a gente pode fazer isso”, explica Lúcia Piazzalunga, diretora geral da PZL.

A empresa buscou o Sebrae para modernizar tanto a parte de refrigeração quanto a placa-mãe do equipamento. O diretor de produção conta um pouco como isso aconteceu: “com esse projeto novo, nós diminuimos o equipamento, deixamos ele mais eficiente, mais robusto. Além disso, ele pode sofrer variações de temperatura e não ter necessidade de uma nova calibração”.

A empresa ficou entre 10 e 12 anos sem apresentar nenhum produto novo. Hoje, pelo SEBRAEtec são seis novos produtos sendo desenvolvidos e que já estão sendo patenteados.

“A gente tem todos os processos muito bem consolidados e isso fortalece o sentimento de que estamos no caminho certo e podemos continuar nesse rumo que vai dar certo. O SEBRAEtec permitiu que a empresa crescesse com produtos, com faturamento e até aumentando o número de funcionários. A cada dia buscamos maior eficiência e melhoria dos processos dentro da empresa”, comemora Breno.

Com as consultorias do SEBRAEtec a PZL lança produtos cada vez mais modernos. Porque inovação está no DNA da família.

Cachaça Werneck

Rio das Flores (RJ)



A certificação de qualidade da Cachaça Werneck foi viabilizada com a consultoria do SEBRAEtec.

Do plantio da cana de açúcar até o engarrafamento. Acompanhar de perto cada etapa da produção e degustar um produto de qualidade. É com esse enfoque que os empresários Eli Werneck e Cilene Werneck administram a destilaria e produzem a Cachaça Werneck.

“A gente tinha comprado o sitio há pouco tempo e precisava ter uma atividade rentável”, conta Eli. “A ideia do Eli foi fazer cachaça. E eu fui para a internet pesquisar de que modo nós poderíamos fazer uma boa cachaça”, completa Cilene.

O objetivo do casal Werneck era conquistar uma das certificações mais importantes de qualidade: a do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro). Embora muita coisa já estivesse feita para alcançar essa meta, o Eli e a Cilene tiveram que fazer pequenas alterações para atender às normas. Eles aperfeiçoaram os registros do teor de açúcar do produto e também a periodicidade da manutenção dos equipamentos.

“Nesse processo de consultoria que a gente tinha viabilizado pelo Sebrae uma coisa ou outra eles iam dizendo: ‘isso daqui você pode trabalhar melhor assim’, adequando às necessidades do projeto da cachaça para trabalhar com o máximo de qualidade possível, que era o nosso objetivo desde o início. Até que chegou um momento que eles vieram aqui e disseram: ‘vocês estão prontos para a certificação’”, lembra Cilene.

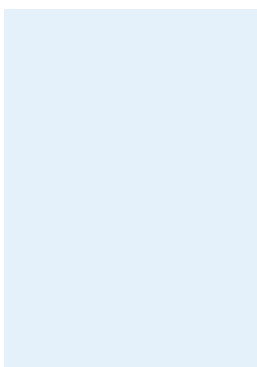
Então a empresa conseguiu a tão desejada certificação da cachaça de acordo com o Regulamento de Avaliação de Conformidade da Cachaça (RACC). “Eu posso dizer que esse regulamento é muito específico para a cachaça, mas ele junta conceitos de uma ISO 9002 com uma ISO 14000 e outros conceitos mais modernos de sustentabilidade, de responsabilidade social, além da ambiental e qualidade”, explica Eli.

“Isso abre portas que fazem com que as pessoas saibam que a gente trabalha bem e que pode consumir aquele produto porque ele é realmente garantido”, comemora Cilene.

“A gente faz tudo. A diluição do caldo, a fermentação, a destilação, o armazenamento, a padronização, o engarrafamento, a rotulagem. A cachaça tem alma. E a alma da cachaça é o seu sabor, o seu aroma, a sua aparência, a sua viscosidade, todas essas coisas”, declara o orgulhoso Eli.

Refran Premoldados

Lauro de Freitas (BA)



O projeto desenvolvido com o SEBRAEtec reduziu os resíduos gerados pela Refran Premoldados e impactou na redução de custos e do impacto ambiental provocado pela empresa.

Na natureza nada se perde. Tudo se aproveita. Na Refran Premoldados também é assim. O que antes ia parar no lixo, agora vira matéria-prima para a criação de novos produtos.

“A Refran é uma empresa de pré-moldados que surgiu há aproximadamente 40 anos, uma empresa familiar, fundada pelo meu pai. O ramo de atividade dela era a produção de ladrilho hidráulico, que é um piso e revestimento super artesanal. Com as novas tecnologias surgiram novos tipos de piso e revestimento no mercado. Com valor melhor, eles foram tirando espaço do ladrilho hidráulico”, conta Gustavo Moura Costa, diretor de produção da empresa.

Naquele momento estavam começando a ser usados os pré-moldados de concreto. “Em São Paulo já se usava e já era moda na Europa. Meu pai foi a uma feira na França e quando retornou trouxe essa novidade”.

Hoje, o carro-chefe da empresa é a lajota para laje. “E essa lajota geralmente utiliza até 20% de material reciclado. Para isso, eu preciso ter um setor de reciclagem. Eu tenho uma campanha em obras e a gente consegue recolher todos os restos de EPS (isopor) gerados nelas, assim como nas grandes lojas de departamento. A gente recicla esse material e consegue colocar até 20% misturado com o material virgem”, explica Gustavo.

E onde o Sebrae entra nessa história de sucesso? “Os consultores cadastrados pelo Sebrae vinham até a nossa fábrica, identificavam os problemas, onde estavam os prejuízos, e depois tinha a consultoria na intenção de reduzir custos, de melhorar os processos e foi isso o que aconteceu”.

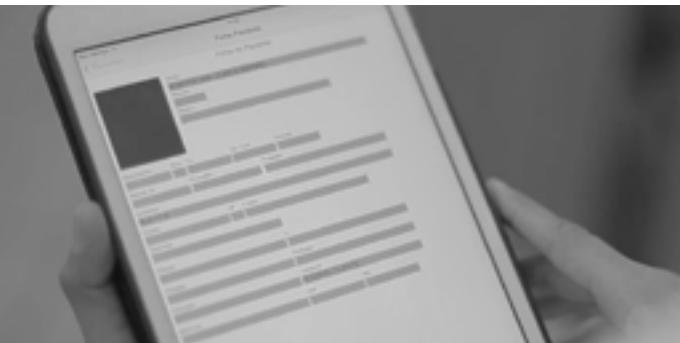
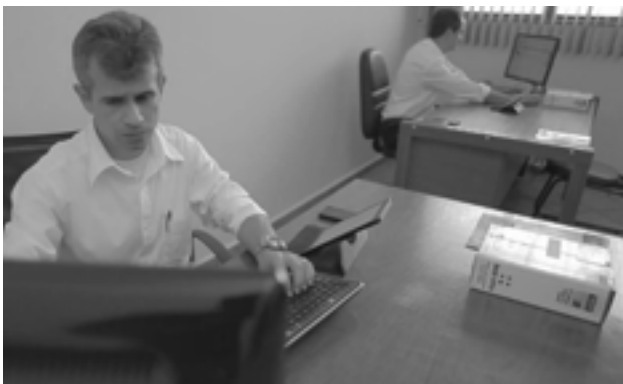
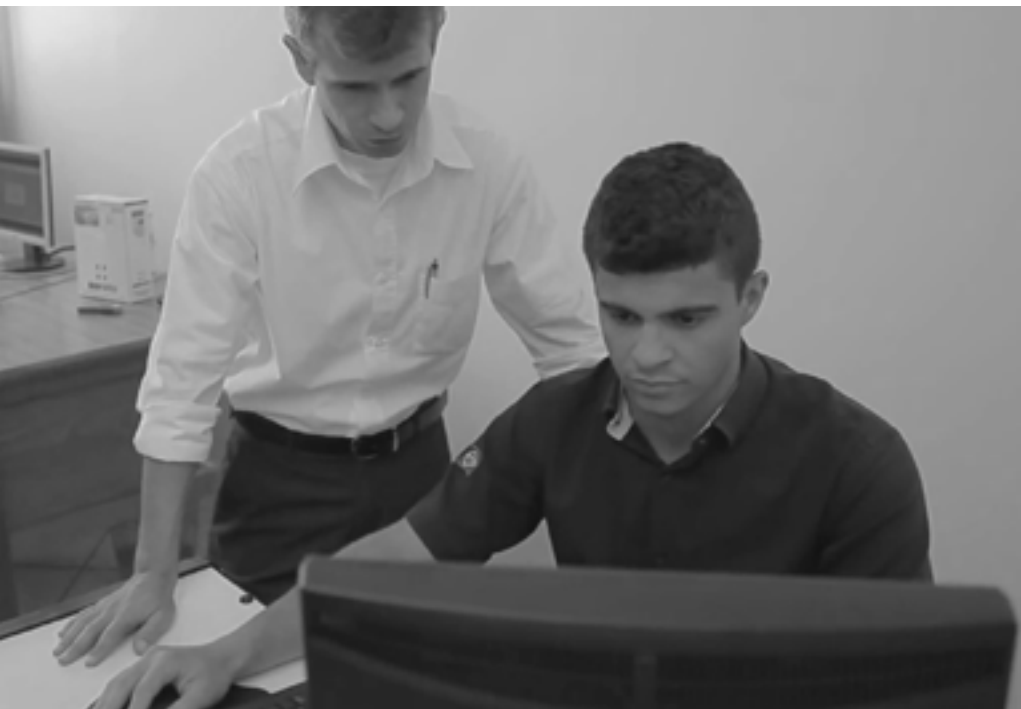
Antes do projeto com o SEBRAEtec a empresa gerava uma carreta por mês de resíduo. Agora, a Refran Premoldados gera uma carreta a cada três meses. “Isso deu uma redução de custo razoável no nosso processo e no final manteve a nossa receita e diminuiu a nossa despesa. Ou seja, o resultado foi perfeito”.

O resultado de todo esse processo foi o desenvolvimento de uma laje ecologicamente correta que traz economia para o cliente e um grande benefício para o meio ambiente. Nunca é demais lembrar que é muito importante respeitar a natureza e a legislação. Por isso, a consultoria em gestão ambiental oferecida pelo SEBRAEtec é tão importante. A iniciativa também ajuda a gerar menos lixo e até a reaproveitar esse material.

“A gente hoje foca na sustentabilidade porque eu acho que é o futuro de todas as empresas. Nos dias de hoje, os recursos naturais estão cada vez mais escassos e caros”, avalia Gustavo. Na Refran Premoldados, lixo virou oportunidade para multiplicar os lucros e proteger a natureza.

Business Informática

Goiânia (GO)



A consultoria do SEBRAEtec ajudou a Business Informática a se consolidar no mercado de serviços de informática voltados para a área da saúde.

A tecnologia da informação foi parar dentro de consultórios, clínicas e hospitais. Em um clique, o ambiente médico se conectou a sistemas informatizados. Tudo isso com a ajuda de uma página da web.

Atentos à essa nova realidade e demanda de mercado, os irmãos Alexsandro Correa Gomes e Jeferson Louis Gomes fundaram, em 1995, a Business Informática. “Eu trabalhava na área de informática e meu irmão na área médica”, conta Alexsandro.

Foi aí que surgiu a ideia de fundir os conhecimentos e criar uma empresa especializada em serviços de consultoria, treinamento e planejamento na área de informática voltada à saúde (consultórios médicos, clínicas e hospitais).

“Com o aperfeiçoamento da internet, a gente teve que ir para a rede. Criamos um site, mas era um site estático. Com a evolução do processo tecnológico, procuramos uma empresa para fazer um site mais elaborado que oferecesse para o cliente uma interação maior”, lembra Jeferson.

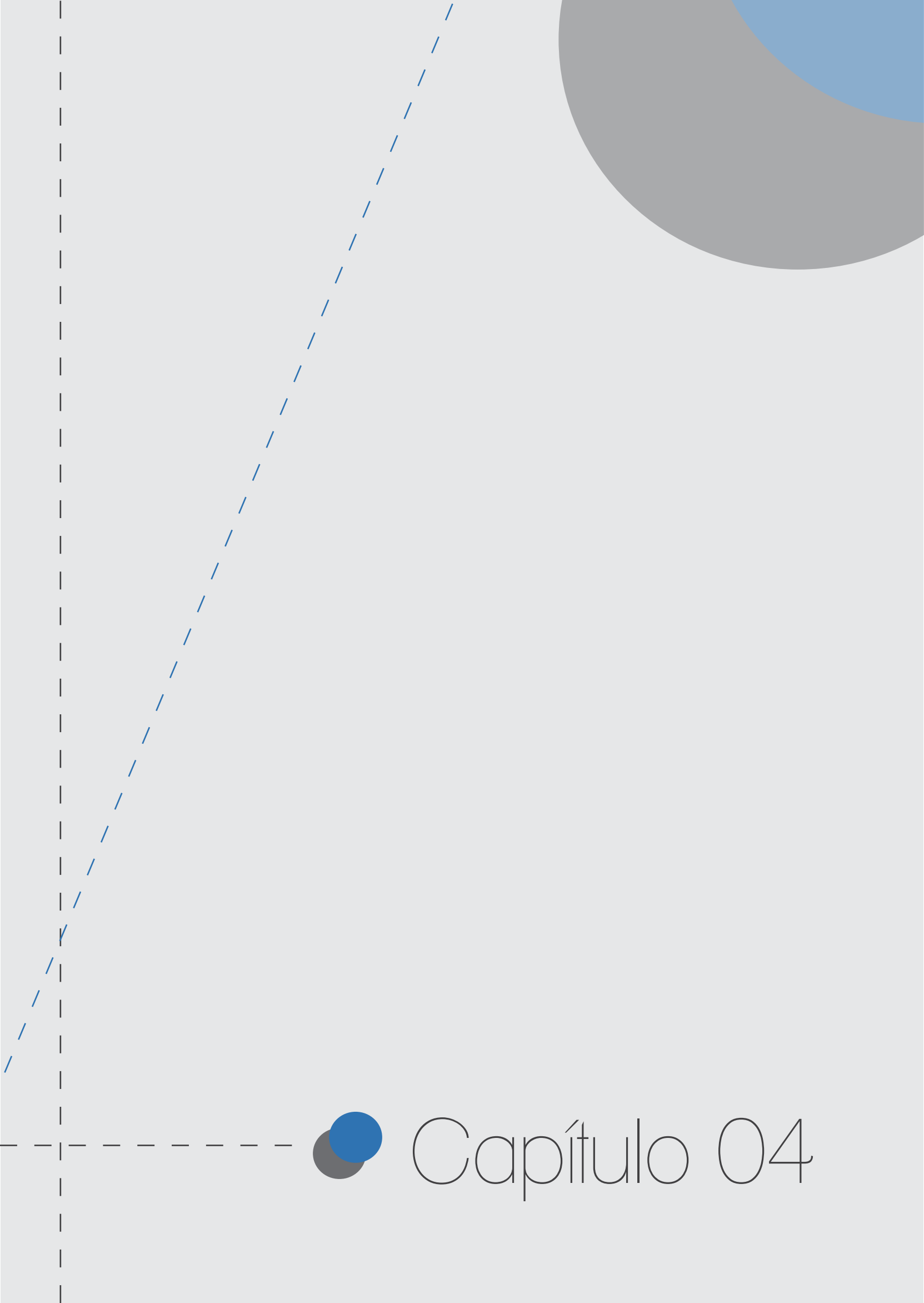
E foi exatamente essa empresa que indicou o Sebrae para os irmãos empreendedores. “Olha, existe no Sebrae um projeto chamado SEBRAEtec em que o pessoal faz uma consultoria com vocês. Existe um pré-requisito para as empresas com relação à esse projeto e o Sebrae entra com 80% do valor do site”, detalha Alexsandro. E foi exatamente isso o que eles fizeram.

“Através do SEBRAEtec nós tivemos várias vantagens. A empresa melhorou bastante. A questão de divulgação, a questão de vendas. O produto era conhecido, mas por meio do SEBRAEtec, com esse projeto de desenvolvimento do site, houve um upgrade geral nas vendas, na divulgação, no marketing”, comemora Alexsandro, que hoje ocupa o cargo de diretor comercial da empresa.

“As nossas ferramentas de comunicação estão bem aprimoradas e isso traduz segurança para o cliente. Acesso fácil. Isso dá credibilidade”, sintetiza Jeferson, diretor financeiro da Business Informática. “Isso também se refletiu no nosso faturamento. Após o novo site estar no ar, tivemos nos primeiros quatro meses um aumento em torno de 25% a 30% no faturamento”.

“O SEBRAEtec fez toda a diferença na vida da minha empresa. Aumentou o faturamento, permitiu que a minha empresa seja conhecida a nível nacional, permitiu um atendimento com mais segurança e o fato de eu ter criado uma estrutura no site me permite implementar novas ferramentas, como a sala de treinamento virtual, pagamento online, venda online e uma linha direta com o cliente praticamente 24 horas por dia, além de gerar uma credibilidade maior. Quando você fala que tem uma assessoria do Sebrae, isso dá um respaldo para a empresa, dá credibilidade. Os clientes, quando entram no site para comprar eles têm mais segurança”, avalia Jeferson.

Por tudo isso é que pode-se afirmar que a consultoria do SEBRAEtec transformou a história da Business Informática. Ela foi um link para a empresa conquistar mais clientes, aumentar as vendas e se consolidar no mercado de serviços de informática voltados para a área da saúde.



Capítulo 04

PERSPECTIVAS DE FUTURO

Aos completar 40 anos em 2012, o Sebrae celebrou seu aniversário com um ambicioso direcionamento estratégico para a década seguinte, construído com ampla participação de atores internos e externos.

Seja com inputs de colaboradores das principais entidades parceiras, seja com o debate gerado em espaços especializados, presenciais e online, o fato é que para a nova década, até 2022, foi construído um mapa estratégico que leva em conta o atual momento da economia brasileira, com a ascensão da nova classe média, e também a crise global internacional, iniciada em 2008 e que segue castigando vários países.

Quanto ao Brasil, o Sebrae enxerga o momento como oportuno para o surgimento de pequenos negócios: há melhor ambiente legal, o brasileiro está motivado para empreender e o mercado interno tem potencial.

Nesse contexto, o Sebrae quer ser mais eficiente, agregar valor real aos seus clientes e propor as melhores soluções com base na diferenciação, ou seja, o cliente receberá soluções cada vez mais “customizadas” e na medida para alcançar seus objetivos.

Com foco específico na atuação em extensão tecnológica, são cinco os objetivos estratégicos destacados no Direcionamento 2022:

- 1. Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios – o que requer o desenvolvimento de soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas.
- 2. Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente – diagnosticando e entendendo as necessidades do cliente e do seu negócio, para propor soluções adequadas – padronizadas e/ou customizadas, presenciais e/ou remotas e de formação e/ou de consultoria.
- 3. Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios – com estudos e pesquisas sobre e para pequenos negócios que subsidiem a tomada de decisões estratégicas, como o desenvolvimento de produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento, desenvolvimento local e setorial, encadeamento produtivo, internacionalização, oportunidades de mercado, entre outros.
- 4. Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos – sejam nacionais ou internacionais, para mobilizar recursos, competências e conhecimento e assim apoiar o Sistema Sebrae na excelência do atendimento e no desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo e aos pequenos negócios.

Diretrizes do Mapa Estratégico 2022

Missão

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.

Visão

Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.

Valores

- Compromisso com o resultado
- Conhecimento
- Inovação
- Sustentabilidade
- Transparência
- Valorização humana

5. Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes – desenvolvimento de forma integrada e padronizada, levando em consideração as necessidades dos segmentos de clientes, a evolução do público-alvo, a customização em massa e abrangência e diversidade nacionais.

Desafios para o futuro

Segundo Enio Pinto, gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia (UAIT) do Sebrae Nacional, a instituição tem a meta de atender pelo menos 10% das empresas que a procuram oferecendo soluções com foco em inovação e tecnologia. “Isso já está sendo aplicado. A nossa intenção é aumentar esse percentual gradativamente. Estamos negociando para, futuramente, subir para 15%, 20%, 25%. Que ousemos chegar a pelo menos 30% no futuro. Quero que pelo menos um terço do público que o Sebrae atende seja com inovação e tecnologia”, projeta.

Outro desafio a ser enfrentado nesse futuro que já começou é a interiorização do cadastro de fornecedores, especialmente os que atendem ao SEBRAEtec, embora o Sebrae se orgulhe de ter uma grande rede de fornecedores de tecnologia encabeçada pelo melhor que há no país. “O nosso cadastro já conta com as principais universidades brasileiras, os principais institutos de tecnologia, muitas empresas privadas de design, tecnologia da informação, de consultoria em produtividade, em melhoria de layout etc.”, conta Pedro Passos. “Porém, nossa rede ainda é muito presa às grandes capitais e centros econômicos. Nosso desafio, além da relação com o empresário, é trazer os fornecedores do interior do Brasil para fazer parte dessa rede. Estamos tentando sensibilizar o interior para se cadastrar com a gente”.

ALI e SEBRAEtec: perspectivas

O sucesso dos programas Agentes Locais de Inovação (ALI) e SEBRAEtec os tornou fundamentais dentro da política de extensão tecnológica do Sebrae, pois eles têm se mostrado valiosos para preparar as pequenas empresas brasileiras para a complexidade do panorama socioeconômico do século XXI.

Segundo Carlos Alberto dos Santos, a nova década será o momento desses dois programas “intensificarem sua atuação, de forma complementar e integrada, com recursos financeiros e humanos, em todo território nacional a fim de atender às necessidades de inovação dos pequenos negócios”. Ele pontua que o “maior desafio é fazer da inovação um tema permanente” nessas empresas e que as oportunidades são inúmeras e crescentes.

“Quando focamos na conquista de novos clientes, mercados ou boas vendas de um produto, torna-se crucial criar estratégias para garantir a competitividade no mercado global. Esses são desafios e oportunidades para os ALI trabalharem e, por meio do SEBRAEtec, facilitarem o acesso a serviços de inovação e tecnologia”, explica. “Esse desafio será concretizado com a aproximação entre os pequenos negócios e as universidades, institutos de pesquisa e empresas prestadoras de serviços”, completa.

Enio Pinto vê como fundamental o fortalecimento coordenado entre os dois programas. “No ALI eu vou precisar de mais agentes em campo e no SEBRAEtec da ampliação do sistema de fornecedores. De maneira muito resumida, esse é o futuro dos dois programas, mas claro que por trás disso tem sistemas, metodologias, capacitações, enfim, uma complexidade enorme”.

Para o coordenador nacional do ALI, Marcus Vinicius Lopes Bezerra, o grande desafio do programa é trabalhar com o georreferenciamento e lapidar os dados já disponíveis no sistema de forma que seja possível saber o que é gerado na ponta. “Existe um sistema de gestão do programa onde tem muita informação estratégica, como o grau de inovação de todas as empresas e seus grandes gargalos. A gente tem aí um universo gigantesco de informações. Mas como o programa está passando por uma grande transformação, não conseguimos ainda lapidar esses dados para podermos trabalhar para o mercado. Quais são os impactos hoje na inovação nesses pequenos negócios? Esse é o grande desafio do programa. Utilizar os dados de uma maneira estratégica pensando no futuro”.

Futuro imediato

O ALI acabou de ser reformulado e teve algumas mudanças já implementadas. Uma delas é a redução no número de empresas que cada ALI passará a acompanhar: de 50 para 40. “O grande diferencial é que ele vai poder visitar empresas que participaram em anos anteriores”, explica Marcus Vinicius. Essa característica foi incluída porque o direcionamento estratégico do Sebrae incluiu, a partir de 2015, uma nova meta mobilizadora: a fidelização. “A tendência para os próximos anos, e isso já está no nosso PPA (plano plurianual), é a expansão do programa e, principalmente, a fidelização do cliente com a temática inovação e com a instituição chamada Sebrae”, completa.

Para que a máquina continue em movimento, foi renovada a parceria com o CNPq. O novo convênio de cooperação técnica e financeira terá vigência entre janeiro de

2015 e dezembro de 2019, ou seja, 60 meses, e se enquadra no objetivo estratégico de “Alavancar a atuação do Sebrae por meio da articulação e fortalecimento da rede de parceiros estratégicos”. A renovação desse convênio se caracteriza como consolidação dessa atividade de extensão inovadora e representa um estímulo à inovação nos pequenos negócios.

O novo convênio leva em conta que o programa terá a duração 30 meses com cada um dos empresários atendidos, e não mais 24. Os primeiros seis meses de programa serão dedicados à prospecção, já que um dos diferenciais é que o Sebrae vai até a empresa, e não obrigatoriamente a empresa até o Sebrae. Os agentes continuarão sendo jovens profissionais com até três anos de conclusão da graduação de nível superior. Outra evolução importante é que cada ALI não entregará mais dois artigos acadêmicos, e sim um artigo, que será produzido ao longo do segundo ano de programa, e entre o 20º e 28º mês entregará também um caso de sucesso. Todo esse material continuará sendo publicado e disponibilizado no Portal Saber da Universidade Corporativa Sebrae.

Como resultados, espera-se, no mínimo, 2 mil casos de sucesso e 2 mil artigos publicados até o final do projeto. A quantidade de empresas atendidas, estima-se, será de 150 mil entre 2015 e 2019. E mais de 1.500 ALI em campo.

Planejamento estratégico do SEBRAEtec

O ano de 2022 também foi definido como o “ponto de chegada” do SEBRAEtec, que ganhou um planejamento estratégico com definição de caminhos e resultados esperados até lá. A perspectiva é que o programa se consolide como política pública de grande relevância para o país e para seus clientes, que verão os resultados financeiros efetivos decorrentes da iniciativa. Para cada R\$ 1,00 investido, nos três anos subsequentes será gerado R\$ 1,50 de faturamento para a empresa apoiada.

O programa termina 2014 com um sentido de urgência em suas medidas estruturantes e com demandas estratégicas para o tempo proposto que serão desdobradas em projetos e atividades, com seus respectivos indicadores de resultados. São elas:

- **Padronização:** implementação de parâmetros e características únicas em todo território nacional, cadeias de valores e fornecedores cadastrados.
- **Infraestrutura:** provimento de tecnologias e ambientes favoráveis ao desenvolvimento e operacionalização dos serviços, com foco em eficiência operacional, transparência, segurança institucional e resultado para o cliente.

- **Qualificação da equipe técnica:** desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais da equipe de colaboradores envolvidos na gestão do programa.
- **Rede de fornecedores:** fomento, prospecção, sensibilização, articulação, capacitação e monitoramento da rede nacional de prestadoras de serviços tecnológicos.

Os segmentos prioritários são as empresas acompanhadas pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) e os empreendimentos de base tecnológica (as de uso intensivo de tecnologia presentes, normalmente, em incubadoras ou parques tecnológicos).

A estratégia do Sistema Sebrae para o segundo segmento é se concentrar nas incubadoras selecionadas para implementação da metodologia Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (Cerne), desenvolvida pela Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em parceria com o Sebrae. O objetivo desta metodologia é fomentar nas incubadoras a implementação de um modelo de gestão de maturidade.

A premissa para essas ações é a de continuidade das estratégias nacionais, que organizam a promoção da inovação para esses negócios.

Para o segmento de **empresas acompanhadas pelos ALI**, os desafios são:

- Superar a dificuldade nos Sebrae/UF de estabelecer metas que promovam a integração dos dois processos: oferta (ALI) e entrega do serviço (SEBRAEtec).
- Agente Local de Inovação sem conhecimento da metodologia e dos conceitos do SEBRAEtec.
- Escassez de prestador de serviço do SEBRAEtec em determinadas regiões para determinadas áreas de conhecimento.

Para encarar esses desafios, foram definidas as seguintes ações:

- Elaborar um documento que integre as modalidades do SEBRAEtec com o Radar da Inovação.
- Elaborar casos de sucesso de empresas do ALI atendidas com soluções do SEBRAEtec.
- Elaborar com a Universidade Corporativa Sebrae capacitação específica sobre o SEBRAEtec para os ALI.

Desta forma, espera-se que até 2017 as ações atinjam os seguintes resultados:

- 65% das empresas acompanhadas pelo ALI com soluções SEBRAEtec.
- 100% dos finalistas do Prêmio Nacional de Inovação, na modalidade ALI, com soluções SEBRAEtec.
- 100% dos agentes capacitados no módulo SEBRAEtec.

Já para as **empresas com base tecnológica**, os desafios são:

- Falta de recursos por parte das empresas incubadas para avançar nos seus projetos.
- Visão não empresarial por parte de uma parcela das incubadoras.
- Dificuldade na operação dos apoios viabilizados por meio de parcerias (convênios) de alto risco.

As ações previstas para fazer frente a esses desafios são:

- Workshop específico sobre o SEBRAEtec com empresas incubadas.
- Desenvolvimento de chamadas de diferenciação com foco nos empreendimentos incubados.

Em relação aos setores produtivos, foram definidas oito cadeias industriais com gargalos tecnológicos a serem trabalhados. São elas, com seus respectivos focos estratégicos:

- **Construção Civil:** avaliação da conformidade (norma NBR 15.575, dentro do tema qualidade), mapeamento e melhoria de processos (produtividade) e resíduos sólidos (sustentabilidade).
- **Couro e Calçados:** design de moda, avaliação da conformidade (qualidade), mapeamento e melhoria de processos (produtividade), além de eficiência energética e resíduos sólidos (sustentabilidade).
- **Eletroeletrônico:** patentes (propriedade intelectual), normatização (qualidade) e desenvolvimento de novos equipamentos (inovação).
- **Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos:** gestão ambiental e resíduos sólidos (sustentabilidade), avaliação da conformidade (qualidade) e design de produto.
- **Madeira e Móveis:** normatização (qualidade), eficiência energética e resíduos sólidos (sustentabilidade), design de produto.
- **Metal Mecânica:** mapeamento e melhoria de processos (produtividade), eficiência energética e resíduos sólidos (sustentabilidade).
- **Panificação:** mapeamento e melhoria de processos (produtividade), avaliação da conformidade (qualidade) e eficiência energética (sustentabilidade).

- **Têxtil e Confecções:** design de produto, mapeamento e melhoria de processos (produtividade), avaliação da conformidade (qualidade), além de eficiência energética e resíduos sólidos (sustentabilidade).

Outra boa perspectiva de futuro para o SEBRAEtec é trabalhar com a transferência de tecnologia entre países. Um exemplo é a parceria construída entre o Centro Tecnológico para o Setor de Madeira e Móveis (Cosmob), da Itália, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o governo da região de Marche (onde o Cosmob está instalado) e o Sebrae. A iniciativa vai viabilizar a transferência da tecnologia italiana para o setor de madeira e móveis do Brasil.

“Estamos customizando uma metodologia que vai permitir que uma tecnologia que não esteja disponível na rede do SEBRAEtec, que não exista no Brasil, mas seja importante para os arranjos produtivos específicos daqui, seja trazida de fora. Não tem no Brasil, não tem no SEBRAEtec e a empresa precisa? Eu vou lá na Itália, trago essa tecnologia e capacito a minha rede local para ofertar esse serviço para os empresários”, conta Pedro Pessoa.

O maior desafio para este processo, segundo Enio Pinto, é ter fornecedores qualificados para, de forma concreta, resolver os gargalos tecnológicos dos pequenos empreendedores, além de possuir um sistema de distribuição do ALI e do SEBRAEtec muito azeitado dentro do Sistema Sebrae.

Palavra final

As perspectivas de futuro são desafiadoras para o Brasil e, em especial, para os pequenos negócios. No entanto, há um mercado potente e a vontade de superar obstáculos históricos para fazer da inovação parte do DNA das empresas brasileiras em um futuro imediato.

Há também o mundo “apequenado” pela globalização, um mercado exterior que os pequenos negócios ainda não exploram adequadamente e que constitui outra janela de oportunidades perfeitamente factível para mentes inovadoras.

Considerando o panorama nacional e global, o Sebrae continuará atuando firmemente para induzir, estimular, apoiar, fomentar e atender com a máxima sofisticação os empresários de micro e pequeno porte, e esse atendimento se fará, cada vez mais, com soluções com a máxima diferenciação e eficiência.

A chave para esse futuro que já começou é entender e agir com sentido de urgência: inovação cria diferencial, mercados e até “novas necessidades”. É o bem mais estratégico que as micro e pequenas empresas brasileiras poderiam desejar e que não devem, jamais, deixar de perseguir.



www.sebrae.com.br
0800 570 0800



www.sebrae.com.br
0800 570 0800