PEQUENOS NEGÓCIOS DE ALTO IMPACTO

Guia para Atuação do Sistema Sebrae

Brasília

Novembro 2019

© 2019. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

Informações e contatos
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE Nacional
Unidade de Inovação - UI
SGAS Quadra 605, Conjunto "A" - Cep: 70200-904 - Brasília - DF
Telefone: (61) 3348-7100 - Fax: (61) 3447-4938
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae
José Roberto Tadros

Presidente do Sebrae
Carlos Melles

Diretor Técnico do Sebrae
Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças do Sebrae
Eduardo Diogo

Unidade de Inovação

Gerência
Paulo Renato Macedo Cabral
Paulo Puppin Zandonadi

Coordenação Técnica
Débora Franceschini Mazzei - Gestora do Projeto de Negócios de Alto Impacto

Equipe Técnica
Giovana Gohr Serenato
Hugo Lumazzini Paiva
Krishna Aum de Faria
Thiago Cunha Soares
Philippe Fauguet Figueiredo

Produto tecnológico do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – ponto focal Universidade de Brasília - UnB

Orientador
Prof. Dr. Luiz Antonio Soares Romeiro

Sumário

1. INTRODUÇÃO 1

2. O QUE SÃO OS NEGÓCIOS DE ALTO IMPACTO? 2

3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS 6

4. ATUAÇÃO E ESTRATÉGIA DO SEBRAE 9

5. ORIENTAÇÃO PARA ATUAÇÃO 14

6. OBJETIVOS DA ATUAÇÃO DO SEBRAE 18

7. INDICADORES PARA PROJETOS 19

8. JORNADA PARA O CRESCIMENTO 20

8.1. Identificação das empresas 20
8.2. Seleção das empresas 20
8.3. Planejamento para o crescimento 22
8.4. Mentorias 22
8.5. Capacitações 22
8.6. Coach 23
8.7. Consultoria Especializada 23
8.8. Encontro empresarial 24
8.9. Rede de novos mentores 24
8.10. Investimento e mercado 24
8.11. Internacionalização 26

9. ORIENTAÇÕES FINAIS 28

REFERÊNCIAS 29

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade a tecnologia e seu acesso mais facilitado têm contribuído para que a velocidade das transformações seja cada vez maior e a queda das fronteiras seja uma realidade. Este movimento tem modificado profundamente o ambiente e a geração de negócios. Tudo isto demonstra o quanto é importante atentar-se às inovações e a oportunidade de agregação de valor e o aumento de competitividade.

Este Guia para Atuação do Sistema Sebrae em Negócios de Alto Impacto permitirá trabalhar o nivelamento conceitual sobre este perfil de negócios e a difusão de sua importância para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Como forma de contribuir com a superação do maior desafio das empresas de alto impacto este Guia, elaborado a partir do documento de Estratégia Nacional de Atuação "Pequenos Negócios de Alto Impacto" e das experiências dos Projetos dos Sebrae RJ e PR, apresentará definições e orientações para a atuação do Sebrae, baseado no fomento da superação de desafios e na melhoria de parâmetros mensuráveis, com acompanhamento efetivo de seus indicadores de maturidade de gestão, inovação, escala e de ganhos de competitividade.

Adicionalmente, serão apresentadas ferramentas que poderão ser utilizadas pelo Sistema Sebrae na construção de uma jornada de crescimento no processo de relacionamento com as empresas, desde sua seleção, intervenções e posterior mensuração dos resultados.

Com este Guia será possível promover o engajamento do Sistema Sebrae para atuar com os negócios de alto impacto, contribuindo para a manutenção do crescimento daquelas que já se enquadrem como empresas de crescimento acelerado e promovendo as empresas com potencial de alto impacto ao alcance dos parâmetros do perfil de negócios de alto impacto.

2. O QUE SÃO OS NEGÓCIOS DE ALTO IMPACTO?

Desde 2009 o Sebrae tem atuado na sensibilização dos pequenos negócios para a importância de inovar – neste contexto considerando o potencial de diferenciar-se em seus mercados de atuação – tendo em seus projetos ações na temática inovação e tecnologia. Grande parte dos atendimentos realizados propõe ações de intervenções básicas, ligadas à adequação a pressupostos legais ou compulsórios, o que significa dizer que, embora resolvam vários problemas sensíveis à competitividade dos negócios atendidos, as intervenções, em sua maioria, carecem de ações mais robustas para a geração de inovações.

Com o objetivo de elevar o nível dos resultados das ações relacionadas à inovação e tecnologia aos pequenos negócios é necessário definir estratégias para atendimento a empresas com perfil diferenciado e características específicas, comumente chamadas de Scale-Ups, High Growth Firms (HGF), Negócios de Alto Impacto ou Empresas de Alto Crescimento (EAC).

Já em processo de observação deste perfil de empresas, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 2007, definiu que:

> Uma empresa é considerada de alto crescimento quando apresenta um crescimento constante médio de pessoal ocupado de pelo menos 20% ao ano, por um período de três anos consecutivos, e tem pelo menos 10 pessoas ocupadas assalariadas no ano inicial de observação.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), no estudo Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, apresenta a densidade empresarial dos negócios de alto impacto:

Em 2016, 21 mil empresas são classificadas como de alto crescimento, representando 0,9% das empresas com pessoas ocupadas assalariadas e 4,6% das empresas com possuem dez ou mais pessoas ocupadas assalariadas. Naquele ano os negócios de alto impacto empregaram 2,7 milhões de trabalhadores.

O universo dos negócios de alto impacto está dividido em três perfis de empresas:

a) Empresas tradicionais – pouco intensivas em conhecimento, com atuação em atividades econômicas tradicionais, tais como: hotelaria; alimentação, construção civil, educação, dentre outros. Entretanto, tem na inovação a manutenção da competividade e a busca para o crescimento.
b) Gazelas (Startups) – empresas digitais iniciantes (com menos de 5 anos de nascimento), com produto já validado no mercado e com histórico de faturamento e geração de emprego.
c) Spin-offs – são empresas de base tecnológica, oriundas de instituições acadêmicas ou de pesquisa com o objetivo de explorar comercialmente tecnologias oriundas destas instituições.

O crescimento diferenciado dos negócios de alto impacto tem relação com o incremento de empregos, vendas, valor agregado e produtividade, podendo ser

medido como a taxa anual de crescimento no número de postos de trabalho formais, sendo este indicador o mais utilizado para este perfil de empresas.

Os três tipos de mensuração de crescimento mais comumente encontrados são:

- ✓ **Crescimento medido pelo número de vendas (faturamento)**
- ✓ **Crescimento medido pelo aumento do número de empregados**
- ✓ **Crescimento medido pelo aumento da produtividade**

Algumas características relacionadas às empresas de alto impacto são:

- ❖ **Tendem a ser jovens, mas raramente são *startups*;**
- ❖ **Podem ser de todos os tamanhos;**
- ❖ **Uma parcela pequena delas são *spin-offs* e a minoria dessas originam-se de instituições públicas de pesquisa;**
- ❖ **Estão presentes em todos os setores do mercado, não apenas nos setores mais intensivos em conhecimento ou tecnologia.**

Conforme apresentado no estudo do IBGE (2018), este perfil de empresas não apresenta densidade elevada, entretanto, sua representatividade no desenvolvimento socioeconômico tem enorme relevância para o país. Em virtude do baixo volume de empresas, a atuação do Sebrae neste contexto não representará escalas de milhares de empresas, mas atendimentos personalizados a um conjunto específico de empresas, identificadas como de potencial de alto impacto e de alto impacto.

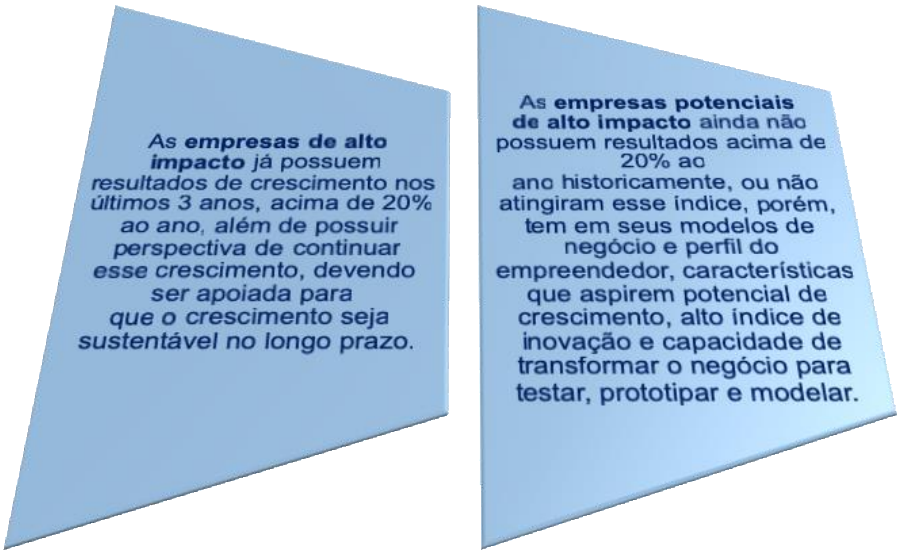
Com este Guia o Sebrae terá em seu portfólio de atendimento soluções que permitam, de maneira assertiva, identificar e qualificar empresas com este perfil.

3. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Nas empresas de alto impacto, o principal ponto de mensuração é o quanto aquele negócio impactou, mudou, transformou ou redefiniu a vida dos consumidores, o mercado, a sociedade e a própria lógica do mercado. Enfim, a métrica está em avaliar o quanto a empresa transformou uma realidade estabelecida. Esta mensuração não é simples, pois o impacto destas empresas deve ser avaliado a partir de um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis, algumas vezes de difícil mensuração, o que torna difícil definir/personificar, de forma clara e com contorno objetivo, uma empresa de alto impacto.

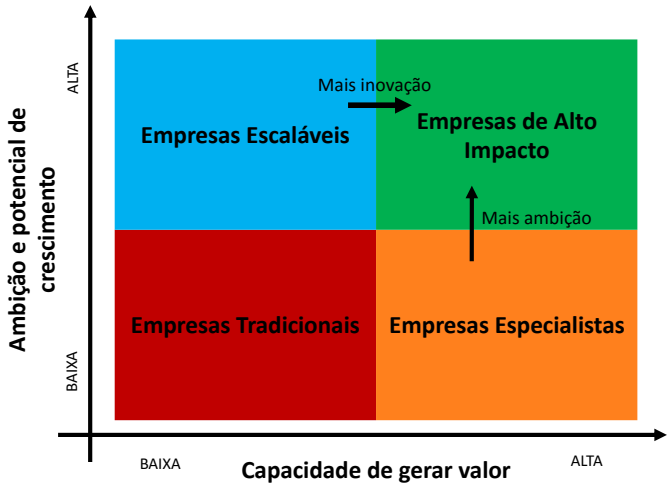
Existe, ainda, o conceito de empresas com potencial de alto impacto que são aquelas que possuem aspiração em ser uma empresa de alto impacto e que possuem características que, quando avaliadas, mostram essa aspiração e possibilidade.

É importante salientar que há uma linha bastante tênue entre a diferença de empresas de Alto Impacto e empresas com potencial de alto impacto.



Como forma de contribuir ainda mais com a visualização de quem são essas empresas é apresentada, na **Figura 1**, a matriz que deu origem à estratégia de atuação e conceituação no tema:

Figura 1 – Matriz da estratégia de atuação e conceituação sobre Negócios de Alto Impacto



Fonte: Adaptado de Estratégia Nacional de Atuação – Pequenos Negócios de Alto Impacto (2018)

A análise desta matriz permite direcionar o Guia apontando, de forma objetiva, para Empresas classificadas como Escaláveis e Especialistas, que detêm forte singularidade de objetivos e processos correlatos às empresas definidas como de Alto Impacto.

EMPRESAS ESCALÁVEIS

São aquelas que têm alta ambição e potencial de crescimento, mas que, pela característica do negócio ou pelas limitações diversas, apresentam baixa capacidade de gerar valor por meio da inovação. Mesmo assim, são consideradas empresas com potencial de alto impacto se a capacidade de gerar valor por meio da inovação for média.

EMPRESAS ESPECIALISTAS

São aquelas que, apesar de terem grande capacidade de gerar valor por meio da inovação, apresentam baixa ambição e potencial de crescimento. Se essa baixa ambição não for influência do empreendedor líder do negócio, poderá ser considerada uma empresa com potencial de alto impacto.

Desta forma, fica clara a necessidade de se analisar os seis critérios complementares de seleção: potencial de mercado, modelo de negócios, diferencial competitivo, histórico de crescimento, realizações relevantes e perfil empreendedor. É essa análise que permitirá o posicionamento da empresa como potencial de alto impacto ou não. Importante destacar que alguns documentos de apoio à essa análise poderão ser encontrados na seção Jornada para o Crescimento, deste documento.

4. ATUAÇÃO E ESTRATÉGIA DO SEBRAE

O tema Negócios de Alto Impacto é um conceito de vanguarda que tem muita transversalidade em sua aplicação, funcionando como mola propulsora de outras cadeias produtivas e está presente na teia empresarial dos segmentos priorizados pelo Sebrae: Alimentos e Bebidas, Artesanato, Bioeconomia, Casa e Construção, Energia, Higiene e Cosméticos, Moda, Saúde e Bem-estar, Transporte, Logística e Mobilidade e Turismo. Além da transversalidade com os segmentos priorizados pelo Sebrae, trabalhos de integração têm sido realizados com outras estratégias de atendimento do Sistema Sebrae, como: Encadeamento Produtivo, Encadeamento Tecnológico, Inovativa Brasil, ALI, dentre outras.

A forma de atuação está ancorada em três pilares: seleção, mentorias e gestão para o crescimento, conforme detalha a **Figura 2**.

Figura 2 – Pilares da atuação do Sebrae em Negócios de Alto Impacto

Fonte: Estratégia Nacional de Atuação – Pequenos Negócios de Alto Impacto (2018)

A metodologia está baseada na existência e fortalecimento de um ecossistema que conduz ao alto impacto de forma efetiva. Nesse sentido, há que se aproximar destes atores, que, em alguns territórios, podem não existir. Neste Caso, o trabalho de adensamento das empresas e instituições deve ser iniciado para a organização de governança que busque mudanças e intervenções mais

sistêmicas. Para tanto, é importante articular parceiros estratégicos em prol da melhoria do ambiente de negócios para empresas de alto impacto.

A etapa de identificação e seleção é crucial, é nela que o grupo de empresas a ser trabalhado será definido. Portanto, a utilização clara dos critérios e formulários de avaliação são essenciais para o sucesso da etapa.

A etapa de gestão estratégica para o crescimento sustentável está relacionada à elaboração de “Plano de Crescimento” e “Planejamento Estratégico”, construindo um norte para o desenvolvimento específico para cada uma das empresas. Nesse momento, a construção deve ser apoiada pelo Sebrae, retratando a aspiração do empresário, interligada aos resultados pretendidos pelo projeto.

Por fim, a etapa de mentorias e capacitações sob medida é, sem dúvida, o momento em que ocorrerão maiores transformações nas empresas atendidas e nos respectivos empreendedores. As capacitações sob medida do Sebrae entram também nessa etapa, como suporte ao planejamento estratégico/plano de crescimento desenvolvido pelo empresário e pelo Sebrae. Importante destacar que não deverão ser oferecidas soluções de “prateleira”, mas sim específicas para cada uma das necessidades das empresas, como suporte ao crescimento.

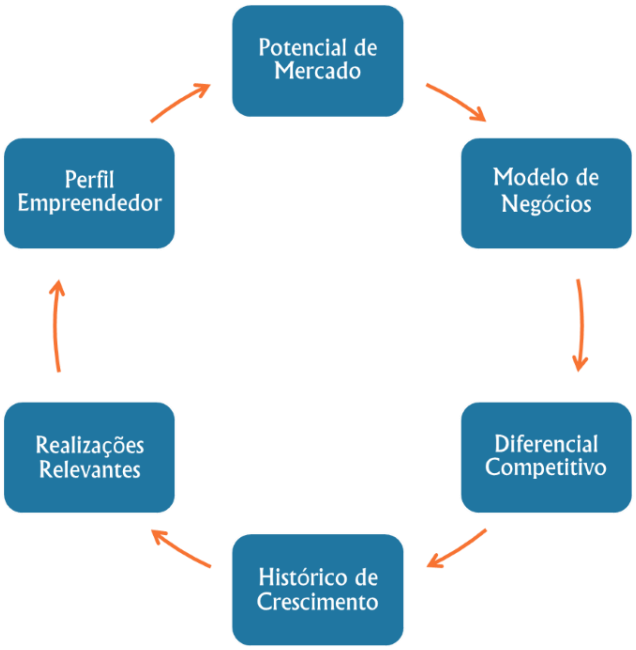
Como forma de contribuir para que mais de empresas cheguem ao patamar de negócios de alto impacto, a busca para a atuação do Sebrae é por empresas que atendam aos critérios descritos na **Figura 3**.

Figura 3 – Critérios de perfil de empresas

Fonte: Adaptado de Estratégia Nacional de Atuação – Pequenos Negócios de Alto Impacto (2018)

Independentemente de ser considerada de potencial de alto impacto ou de alto impacto, é importante considerar os critérios descritos na **Figura 4**.

Figura 4 – Critérios de avaliação do perfil das empresas



Fonte: Estratégia Nacional de Atuação – Pequenos Negócios de Alto Impacto (2018)

Neste sentido, a descrição dos critérios do perfil das empresas para enquadramento nos projetos compreende:

- Potencial de Mercado: Parte-se da premissa que toda empresa resolve um problema. Caso contrário, não haveria por quê alguém pagar por sua solução e, por consequência, ela não teria por quê existir e nem meios para sobreviver. Assim, quanto maior o problema que a empresa resolve, ou seja, quanto maior a solução que alivia o cliente, e quanto mais problemas ela resolve ao mesmo tempo, maior é o seu potencial de mercado.
- Modelo de Negócios: Para crescer de forma acelerada, as empresas precisam ter um modelo de negócios que seja escalável. A complexidade prejudica o crescimento, seja na venda, entrega ou gestão. Modelos de negócios “simples”, geradores de caixa e que requerem poucos recursos para serem replicados têm mais chances de se tornarem grandes empresas. Modelos de negócios escaláveis são geralmente

desenvolvidos a partir de oportunidades observadas por lacunas de mercado e atuação em resposta a algum problema da grande base de clientes.

- Diferencial Competitivo: Além do potencial de atuação em um mercado grande e de ter um modelo de negócios escalável, o negócio de alto impacto precisa também se destacar de seus concorrentes. Assim, é fundamental que a empresa tenha diferencial competitivo claro, inibindo a capacidade dos concorrentes de copiá-lo ou mesmo propor produtos substitutos de forma fácil e ágil.
- Histórico de Crescimento: O quanto a empresa vem crescendo nos últimos anos dá indícios claros e consistentes da competência do empreendedor em resolver problemas relevantes a custo competitivo bem como de superar obstáculos inerentes à manutenção da sustentabilidade do negócio, tendo como base o próprio crescimento da empresa. No caso de potencial de alto impacto, não há necessidade de crescimento mínimo de 20 % ao ano, mas é necessário que haja crescimento minimamente constante.
- Realizações relevantes: este critério é representado por indícios de que o negócio tem validação mínima de mercado, como histórico de investimento por fundos ou investidores anjo, indicações ou premiações ligadas à inovação ou gestão, captação de recursos, grandes empresas na base de clientes e alto nível de especialização na oferta de produtos/serviços. Outros critérios relevantes a serem avaliados são indicadores financeiros como margens líquidas de vendas e de contribuição de produtos/serviços no faturamento da empresa.
- Perfil Empreendedor: Estes empreendedores são aqueles que querem transformar o mercado onde atuam. Empreendedores que são admirados e têm potencial para se tornarem grandes referências, os quais geram orgulho ao contar suas histórias. Empreendedores que têm paixão pelo que fazem, ambição, vontade de fazer mais, melhor e inovar sempre.

Atuar com empresas classificadas como negócios com potencial de alto impacto e de alto impacto posicionará o Sebrae como ator importante para o

impulsionamento do crescimento de um universo de empresas que têm forte impacto no desenvolvimento socioeconômico e alavancagem de cadeias de valor.

5. ORIENTAÇÃO PARA ATUAÇÃO

Em se tratando de Negócios de Alto Impacto, a primeira recomendação é cautela. Em geral, essas empresas já estão num patamar que pode ter sido alcançado sem o apoio do Sistema Sebrae, pelo simples fato de não visualizarem o Sebrae como provedor de soluções para esse nível empresarial. É exatamente essa visão que precisa mudar.

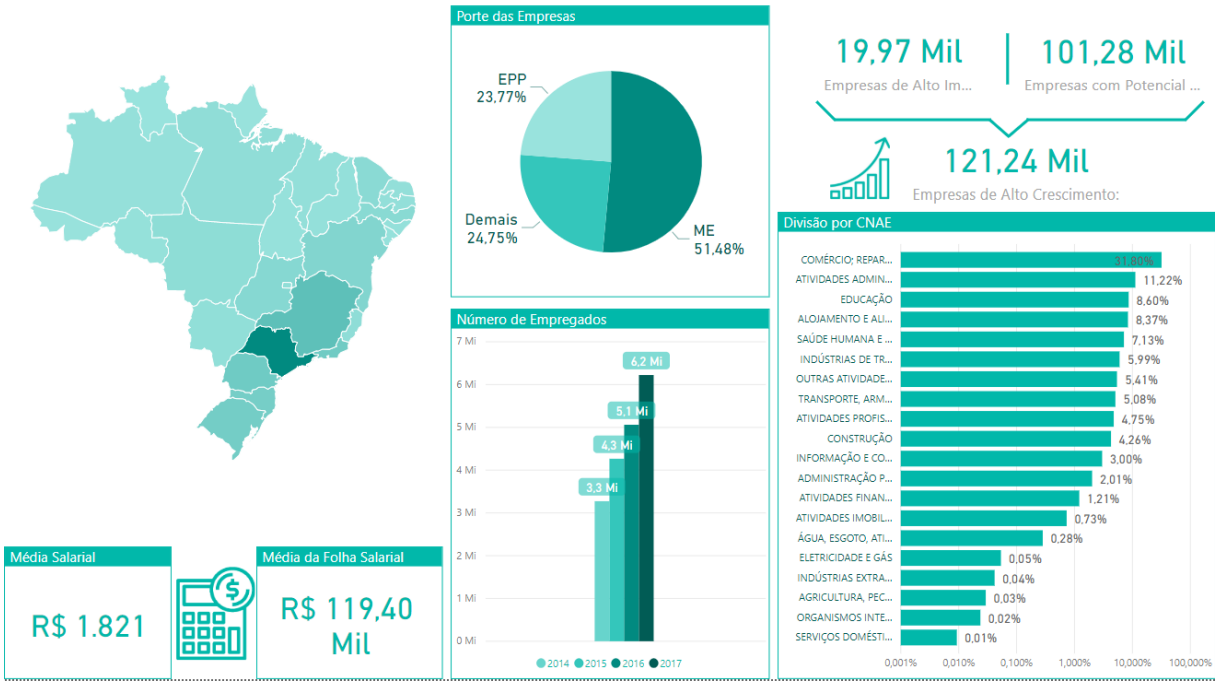
Uma vez que o processo de interação do Sebrae com os negócios de alto impacto busca a personalização e agilidade do atendimento é importante que o Sebrae trate este processo não como atendimento, mas relacionamento.

Desta forma, é importante criar no empreendedor a constante sensação de "pertencimento". Pertencer, neste aspecto é mais do que estar presente e ser atendido, é ser parte fundamental de todo o processo. Mais do que ofertar soluções formatadas para situações genéricas é preciso compreender a real demanda do empreendedor e seus desafios para o crescimento e, partindo do pressuposto de que as bases de dados a serem utilizadas para prospecção dos negócios terão milhares de empresas, será preciso estabelecer canal específico de comunicação entre os gestores de projetos do Sebrae e estes empreendedores.

Para prospecção dessas empresas, seja de potenciais de alto impacto seja de alto impacto, é recomendável a utilização de bases de dados externas, cujos critérios de classificação de empresas estejam alinhados ao descrito no capítulo 4 deste Guia.

Há ainda a possibilidade da utilização da base de dados divulgada pelo Sebrae Nacional que levam em conta os critérios "clássicos" de classificação de negócios de alto impacto utilizados pela OCDE (2007), disponível em mapa interativo na página de Negócios de Alto Impacto no Data Sebrae, conforme demonstra a **Figura 5**.

Figura 5 – Mapa interativo Negócios de Alto Impacto - DataSebrae



Fonte: Data Sebrae Seção Negócios de Alto Impacto, 2019

Importante ressaltar que, independente da utilização de bases do Sebrae ou externas, por meio de ferramentas de big data, por exemplo, os critérios de seleção devem ser analisados após contato com estas empresas, seguido de classificação posterior.

Além do mapeamento por meio de bases externas e do Sebrae, sugere-se, ainda, a utilização de uma porta de entrada para que as empresas se candidatem à participação no projeto. A exemplo disso, temos o formulário utilizado pelo Sebrae/PR, disponível no Portal Sebrae, como uma das portas de entrada para a candidatura. Para isso, foi desenvolvido formulário específico para detalhamento dos critérios utilizados para classificação dos negócios, demonstrados na **Figura 6**.

Figura 6 – Cadastramento de empresa para candidatura ao projeto

Fonte: Portal Sebrae PR (2017)

Cabe destacar que o processo realizado pelo Sebrae/PR demonstra credibilidade junto às empresas prospectadas, tendo em vista que há visibilidade e transparência no processo de seleção, divulgação e exposição das empresas selecionadas.

O mesmo já foi feito pelo Sebrae/RJ para o projeto Scale-Up Rio. Nesse caso, foi desenvolvido hotsite específico, onde foram disponibilizadas informações diversas sobre o projeto, bem como resultados da edição anterior, regulamento, formulário de inscrição e histórias de sucesso dos próprios empreendedores e do ecossistema empreendedor.

O ecossistema deverá considerar instituições diversas, capazes de apoiar e dar suporte aos programas de aceleração das empresas de alto impacto. Citamos como exemplos de instituições essenciais ao sucesso dos programas as que estejam relacionadas a: financiamento, governo, cultura, mercado e recursos humanos. Nesse sentido, é necessário prever workshops ou seminários em projetos de apoio às empresas de alto impacto ou com potencial de alto impacto que ajudem a sensibilizar esses atores do ecossistema para que, juntos com o Sebrae, possam estabelecer uma base forte para o desenvolvimento das empresas.

Por fim, recomendamos que os projetos de apoio propiciem momentos de networking e troca de experiências entre os empreendedores com temas diversos

de interesse do grupo de empresas. Nesse ponto, é importante que os encontros sejam rotineiros e que haja influência para que as empresas busquem sempre novos relacionamentos de qualidade. Portanto, não basta uma grande quantidade de empreendedores, mas sim a qualidade e complementariedade que pode ocorrer entre eles.

6. OBJETIVOS DA ATUAÇÃO DO SEBRAE

Em sua atuação o Sebrae busca alcançar os objetivos abaixo:

- Promover o envolvimento e fortalecimento do Ecossistema Local de Negócios de Alto Impacto;
- Elevar a competitividade das empresas;
- Elevar o potencial de negócios das empresas;
- Criar redes de aprendizagem e cooperação entre os pequenos negócios;
- Elevar a Maturidade de Gestão das Empresas;
- Promover o crescimento econômico sustentável das empresas;
- Elevar o Grau de Inovação das Empresas.

O alcance destes objetivos gerará resultado direto às empresas atendidas no Projeto, além de promover a melhoria do ambiente de negócios, a partir da dinamização dos atores do ecossistema de negócios de alto impacto.

7. INDICADORES PARA PROJETOS

Uma atuação efetiva do Sebrae aos negócios de alto impacto gerará resultados expressivos às empresas e a sociedade, estes resultados poderão ser mensurados a partir dos indicadores apresentados no **Quadro 3**.

Quadro 3 – Indicadores da atuação efetiva do Sebrae aos negócios de alto impacto

Indicador	Índice	Medida	Descrição
Faturamento Bruto	20,00	%	Aumentar em 20 % o faturamento bruto das empresas participantes do projeto sendo 15% até dezembro de XXXX e 20% até dezembro de XXXX
Lucratividade	5,00	% a mais	Aumentar em 5 % a lucratividade das empresas participantes do projeto sendo 3,5% até dezembro de XXXX e 5 % até dezembro de XXXX
Pessoas ocupadas	20,00	% a mais	Aumentar em 20 % o número de novos postos de trabalho das empresas participantes do projeto, sendo 10 % até dezembro de XXXX e 20 % até dezembro de XXXX
Carteira de clientes	10,00	% a mais	Aumentar em 10 % a carteira de clientes das empresas participantes do projeto sendo 5 % até dezembro de XXXX e 10 % até dezembro de XXXX
Nível de Maturidade*	10,00	%	Elevar em 10 % o nível de maturidade da gestão com base no diagnóstico do MEG, sendo 7 % até dezembro de XXXX e 10 % até dezembro de XXXX
Obs.: Índices mínimos (datas devem ser adequadas ao primeiro e segundo ano do projeto) *Indicador não obrigatório, mas recomendável			

A mensuração destes indicadores permitirá a análise do desempenho do resultado das empresas, assim como o impacto da contribuição do Sebrae a estes negócios, além de possibilitar a comparabilidade em âmbito nacional.

8. JORNADA PARA O CRESCIMENTO

De acordo com os Pilares da atuação do Sebrae em Negócios de Alto Impacto serão apresentadas ferramentas que permitirão o alcance dos objetivos do Sebrae e de geração de resultado ao público alvo dos projetos para negócios de alto impacto.

8.1. Identificação das empresas

O universo de empresas a ser atendidas pelos projetos no Sebrae pode ser identificado a partir dos seguintes canais:

- Mapa interativo das empresas de potencial alto impacto e de alto impacto disponível na página de Negócios de Alto Impacto no DataSebrae (https://datasebrae.com.br/negociosdealtoimpacto/) – os dados desta base são oriundos da Relação Anual das Informações Sociais (RAIS) e atualizados sempre que disponibilizadas novas informações;
- Base de empresas atendidas nos projetos setoriais que apresentem os critérios de: crescimento nos últimos 2 anos, modelo de negócio escalável, perfil empreendedor, diferencial competitivo e potencial de mercado;
- Base de empresas atendidas pelo Sebraetec na área temática Desenvolvimento Tecnológico;
- Base de empresas selecionadas nos Editais de fomento e subvenção para Pesquisa, Desenvolvimento e Tecnologia;
- Base de empresas das instituições do ecossistema de inovação; e
- Outras bases identificadas que obtenham empresas com perfil de potencial alto impacto e de alto impacto.

8.2. Seleção das empresas

Após a construção da base de empresas é hora de apresentar o Programa de Negócios de Alto Impacto do Sebrae e iniciar o processo de seleção das empresas que participarão. Para maior eficiência no processo de inscrição é recomendada a elaboração de *hotsite* em que todas as informações sobre o projeto estejam disponíveis aos empresários. Além disto, neste mesmo ambiente, poderá ser disponibilizado questionário de avaliação do perfil da empresa e do empresário.

Para este momento pode-se aplicar a metodologia FOM com critérios de avaliação das empresas, desenvolvida pela Endeavor. Nesta metodologia é possível avaliar os seguintes aspectos:

i. Potencial de mercado – quanto maior a “dor” que a empresa tira do cliente e quanto mais problemas ela resolve ao mesmo tempo, maior o potencial de mercado da empresa.
ii. Modelo de negócios – o modelo de negócio deve ser facilmente replicável e escalável. Geradores de caixa que requerem poucos recursos para serem replicados têm mais chances de se tornarem grandes empresas.
iii. Diferencial competitivo – empresas que resolvem determinado problema ou conjunto de problemas que somados levam a oportunidade de mercado. É importante que as empresas busquem cada vez mais barreiras que protejam seus diferenciais e não permitam que concorrentes o copiem ou que novos ingressantes tornem o ambiente competitivo um “mar vermelho”.
iv. Crescimento – o quanto a empresa vem crescendo demonstra a competência do empreendedor em resolver um problema relevante a um custo competitivo e sua resiliência em superar obstáculos.
v. Outras realizações – além da capacidade de geração de receita, outros indicadores demonstram que o perfil do empreendedor é adequado à gestão daquele negócio. Estes indicadores podem ser classificados como operacionais e financeiros, sendo alguns deles investimento de fundos/anjos; prêmios de inovação ou gestão; clientes de grande porte; margem de contribuição; margem líquida; fluxo de caixa; dentre outros.
vi. Perfil do empreendedor – buscam transformar o mercado em que atuam, que sonham grande e realizam, que fazem mais e cada vez melhor e que estão constantemente em busca de inovação, este se tornará o líder de seu mercado.

Após o preenchimento do questionário de análise do perfil da empresa e do empreendedor, deve ser avaliado por especialistas, buscando a classificação das empresas que estarão alinhadas ao projeto.

8.3. Planejamento para o crescimento

O primeiro passo a ser dado rumo ao crescimento acelerado continuado é o planejamento para o crescimento. Este virá associado ao planejamento estratégico e deverá apresentar os pontos de melhoria identificados na avaliação do perfil da empresa traçando objetivos e ações a serem executadas para o alcance das metas definidas.

Este planejamento será pano de fundo para as interações com os mentores e na definição das capacitações e consultorias a serem realizadas.

8.4. Mentorias

A proposta de atuação aos negócios com potencial de alto impacto e de alto impacto está baseado no modelo de aceleração. Dessa forma, o trabalho a ser desenvolvido, visa aproximar especialistas nas áreas de maior demanda das empresas para que o aprendizado ocorra a partir da experiência vivida pelos especialistas, assim como a aplicação de ferramentas que transformem a curva de crescimento dos negócios.

O modelo de mentoria adequado ao projeto consiste na definição de dois mentores fixos por empresa – adequados às demandas e perfil de negócio – e um lead mentor para o olhar mais sistêmico.

É estimada a realização de uma sessão de mentoria por mês, com duração de 90 minutos, para que as dúvidas sejam esclarecidas e as orientações de melhoria desenhadas, bem como definidas metas para os próximos encontros visando o desenvolvimento do negócio.

8.5. Capacitações

Ações complementares às mentorias são as capacitações. Este momento deverá acontecer de forma coletiva em modelo de workshop/oficina, onde o empresário segue com ferramentas a serem aplicadas em se negócio. A troca de

experiência no grupo promove o aprendizado de forma célere; além disto, inicia-se o processo de formação de rede e geração de negócios de forma orgânica.

Estudo elaborado pelo Sebrae (2015), em parceria com a Endeavor, identificou os temas inerentes às demandas identificadas no universo dos negócios com potencial de alto impacto e de alto impacto, os quais são: liderança e gestão de pessoas; modelos de negócio; gestão financeira; inovação e transformação digital; planejamento estratégico e/ou para o crescimento; propriedade intelectual; e outros. Além deste, outros temas podem surgir a partir da demanda dos empresários e de necessidade das empresas.

8.6. Coach

A oferta de serviço de *coach*[1] aos empresários permitirá o levantamento da consciência dos pontos a serem melhorados e a construção do plano para o futuro, permitindo o desenvolvimento pessoal e de seu negócio.

O dimensionamento do volume de sessões deve ser adequado ao período de execução do projeto, sendo fundamental traçar plano para que o empresário obtenha resultado significativo com o serviço de *coach*.

8.7. Consultoria Especializada

Com a experiência vivida com as mentorias e nas capacitações, algumas necessidades de aprofundamento e implantação de ações e soluções na empresa surgirão. A consultoria especializada (gestão financeira, marketing, gestão estratégica, tecnológica, inovação, dentre outras) é opção complementar às demais ferramentas do projeto.

A consultoria especializada oferecida pelo Sebrae, além de ajudar na solução das demandas do empresário tem o custo reduzido ao empresário, pois são subsidiadas.

[1] Técnicas e ferramentas que auxiliam na conquista de habilidades, competências ou recursos pessoais, dando suporte nas diretrizes de desenvolvimento para assegurar que o objetivo seja atendido

8.8. Encontro empresarial

Consiste em evento temático no qual são convidados palestrantes para apresentarem suas experiências, promovendo a troca de experiências entre os empresários. Além da interação e *networking* há a identificação de boas práticas para o desenvolvimento do negócio.

8.9. Rede de novos mentores

Todo o trabalho realizado com os empresários fortalecerá e desenvolverá seus negócios. Após esta experiência é importante manter a rede de colaboração entre os integrantes do projeto. Para isso, pode-se estruturar a *rede de mentorias cruzadas*, em que o empresário se dispõe a contribuir com sua especialidade de referência a outro empresário que demande orientação.

Outro modelo de rede a ser estruturado é o de entrega de contrapartida da experiência adquirida a empresários que não fizeram parte do projeto e que possuem demandas já conhecidas, vividas e resolvidas pelos empresários participantes do projeto. O Sebrae tem o papel de curador das demandas e identificador dos mentores aos empresários. A prática de mentoria desenvolverá habilidades que permitirão que os mentores, considerando novos projetos, sejam os empresários que já passaram pelo processo de mentorado.

8.10. Investimento e mercado

A aproximação com fundos de investimentos e grandes empresas é importante aos negócios inovadores e que apresentem soluções que impactem o modelo de consumo e a produção de um território ou da sociedade.

A viabilização do desenvolvimento de novos produtos ou serviços pode ser a partir da aproximação com fundos de investimento, grandes empresas ou por meio de editais de fomento ou subvenção.

A aproximação com investidores pode ser efetivada em encontros de negócios ou rodadas de negócios – momento em que é apresentada a demanda do mercado e da solução elaborada para atender à demanda.

A relação com as grandes empresas ocorre no modelo de encadeamento tecnológico, em que a demanda por inovação de uma grande empresa é

apresentada ao pequeno negócio que se candidata a desenvolver a solução para o problema identificado. Esta aproximação também pode ocorrer de forma inversa, o pequeno negócio está desenvolvendo determinado produto que é de interesse de uma grande empresa, e esta libera seu laboratório e financia o processo de pesquisa, pois se beneficiará dele em seu negócio. Estes modelos são conhecidos por inovação aberta.

Acessar os editais de fomento como os do Sebrae, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) e instituições que estão enquadradas na Lei do Bem 11.196/2005 – dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica – é uma possibilidade de desenvolvimento de novos produtos a baixo custo e com acesso a laboratórios.

Neste momento é importante apresentar aos empresários as possibilidades de proteção da propriedade intelectual dos produtos a serem desenvolvidos e o processo de formalização de transferência de tecnologia, pois isto determinará a o formato de monetização, podendo acontecer nas seguintes modalidades:

- Licenciamento – processo em que a detentora da proteção concede a outra, por meio de contrato ou autorização legal de uso, a utilização de marca, produto, projeto ou tecnologia dominados por ela;
- Cooperação em pesquisa – parceria entre duas entidades ou grupo de pesquisadores para desenvolver novas tecnologias que poderão ser utilizadas pelos financiadores para solucionar problemas identificados;
- *Turnkey* – contrato entre partes envolvidas para desenvolver projeto, em que uma se compromete a entregar o produto dentro de prazo determinado;
- *Join-venture* – parcerias de negócios entre empresas no processo de criação e lançamento de novo produto. Neste caso, uma organização entra com a tecnologia e a outra com o financiamento do projeto, sendo o retorno/lucro da operação dividido entre as instituições;
- Investimentos estrangeiros diretos – prospecção de capital estrangeiro a ser aplicado diretamente no desenvolvimento de projeto que trará retorno à sociedade, geralmente de longo prazo.

As formas de transferência de tecnologia definidas no *National Technology Transfer Center* (NTTC) são:

- Forma passiva – o receptor da tecnologia pesquisa a tecnologia mais adequada, por meio do contato com o desenvolvedor, examinando seus resultados de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
- Forma semiativa – o receptor da tecnologia é auxiliado na identificação da melhor tecnologia disponível para aplicá-la ao seu negócio. Nesse caso, há o apoio do agente de transferência de tecnologia.
- Forma ativa – uma pessoa ou grupo tem a responsabilidade de verificar as possíveis utilizações de determinada tecnologia quanto às necessidades de mercado.

A melhor modalidade e forma a ser aplicada pelo empresário poderá ser definida a partir da aproximação do empresário com o Núcleo de Inovação e Tecnologia (NIT) e a contratação de consultoria especializada no tema para orientação do caminho a ser seguido.

8.11. Internacionalização

Ao longo da jornada do crescimento é importante avaliar o perfil de cada uma das empresas do Projeto quanto à possibilidade de alcançar a internacionalização. A identificação das empresas aptas ao mercado externo permitirá o levantamento do melhor ambiente à recepção dos produtos ou serviços ofertados.

Cabe ao Sebrae/UF a identificação do potencial mercado internacional, assim como a aproximação com as empresas. Esta aproximação pode ocorrer a partir de viagem de prospecção, busca por empresas que tenham interesse no processo de absorção de produtos e serviços dos negócios brasileiros e mapeamento das instituições promotoras da relação de comércio internacional que possam cooperar no processo de internacionalização.

O processo de internacionalização não deve ser estruturado de forma ampla – em que a empresa busque crescer não só em vendas de produtos ao mercado externo – mas também na fixação de unidades no mercado internacional ou na transferência de tecnologia e conhecimento.

A trilha da jornada do crescimento está baseada no atendimento personalizado que valoriza as demandas básicas para a ampliação dos resultados da empresa, assim como na orientação à proteção da propriedade intelectual como geração de ativo ao negócio, conforme demonstrado na **Figura 7**.

Figura 16 – Modelo do fluxo da Jornada para o Crescimento

Fonte: Elaborado própria (2019).

9. ORIENTAÇÕES FINAIS

A orientação sobre a melhor solução a ser aplicada a realidade do empresário e o acompanhamento para acesso a esta solução está dentro das atribuições do Sebrae e devem ser definidas a partir do perfil do empresário e das demandas levantadas na avaliação do perfil, devendo integrar os projetos nos Estados.

As ferramentas apresentadas neste Guia comporão, na medida da demanda do empresário, a jornada a ser cumprida para que se alcance a sustentabilidade do crescimento dos negócios de alto impacto, além de promover a inserção dos negócios com potencial de alto impacto ao patamar de negócios com crescimento acelerado, alcançando o objetivo da atuação do Sebrae a este perfil de negócio.

O Guia para Atuação do Sistema Sebrae em Negócios de Alto Impacto é um documento orgânico que estará em constante atualização, de forma que esteja sempre alinhado às demandas das empresas a serem atendidas, assim como com as contribuições das experiências dos Sebrae/UF que atuam ou atuarão com este perfil de negócios.

Nosso canal de difusão deste Guia e das ações realizadas pelo Sistema Sebrae aos Negócios de Alto Impacto será a página de Negócios de Alto Impacto disponível no DataSebrae (https://datasebrae.com.br/negociosdealtoimpacto/).

REFERÊNCIAS

AUTIO, Erkko; KRONLUND, Mathias; KOVALAINEN, Anne. **High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations**. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry, 2007.

BRASIL. **Lei 11.196/ de 21 de novembro de 2005**. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; altera o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972, o Decreto-Lei nº 2.287, de 23 de julho de 1986, as Leis nºs 4.502, de 30 de novembro de 1964, 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.245, de 18 de outubro de 1991, 8.387, de 30 de dezembro de 1991, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.311, de 24 de outubro de 1996, 9.317, de 5 de dezembro de 1996, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 9.718, de 27 de novembro de 1998, 10.336, de 19 de dezembro de 2001, 10.438, de 26 de abril de 2002, 10.485, de 3 de julho de 2002, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.925, de 23 de julho de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 11.051, de 29 de dezembro de 2004, 11.053, de 29 de dezembro de 2004, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 11.128, de 28 de junho de 2005, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; revoga a Lei nº 8.661, de 2 de junho de 1993, e dispositivos das Leis nºs 8.668, de 25 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, e da Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

EUROSTAT - OECD **Manual on Business Demography Statistics**, European Commission, 2007. Disponível em: https://www.oecd.org/sdd/39974460.pdf Acessado em 16 mai. 2019.

IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2016**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Rio de Janeiro. IBGE:2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101612. Acesso em 30 de abr. 2019.

ISENBERG, Daniel**. The Scale Up Movement is Taking Off**. 2016. Disponível em https://www.linkedin.com/pulse/scale-up-movement-taking-off-daniel-isenberg/. Acesso em 30 abr. 2019.

KOLAR, Jana. **Policies to support high growth innovative enterprises**. 2014. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/e29a/7f122563c1182584ac593e14d37ad1b65013.pdf . Acesso em 15 mai. 2019.

SEBRAE. **Estratégia Nacional de Atuação – Pequenos Negócios de Alto Impacto**. Brasília-DF, 2016.

SEBRAE. **Estudo de banchmarking no tema de alto impacto (Scale-up): Projeto Plataforma**. Brasília-DF, 2017.

SEBRAE. **Projeto Desenvolvimento das empresas de Alto Potencial da Região Norte**. Paraná-PR, 2016.

SEBRAE. **Projeto Desenvolvimento das empresas de Alto Potencial da Região Sul**. Paraná-PR, 2016.

SEBRAE. **Projeto Desenvolvimento das empresas de Alto Potencial da Região Leste**. Paraná-PR, 2016.

SEBRAE. **Projeto Desenvolvimento das empresas de Alto Potencial da Região Oeste**. Paraná-PR, 2016.

SEBRAE. **Projeto Desenvolvimento das empresas de Alto Potencial da Região Centro Oeste**. Paraná-PR, 2016.

SEBRAE. **Projeto SaleUp Rio**. Rio de Janeiro-RJ, 2016

TAVARES, Marcio Ney. **Propriedade Industrial: Manual Prático e Legislação**. Rio de Janeiro: Esplanada; São Paulo: ADCOAS, 2001.