

Estratégia da Rede de Agentes Sebrae



Estratégia da Rede de Agentes Sebrae



Sumário

INTRODUÇÃO	6
CONTEXTO HISTÓRICO	6
REDE SEBRAE	7
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	10
ESTRATÉGIA DE AGENTES SEBRAE	11
EIXO DE ATUAÇÃO SEBRAE E AGENTES	11
ATORES ENVOLVIDOS NA REDE DE AGENTES SEBRAE	14
AGENTES CONSULTORES	14
AGENTES BOLSISTAS	21
PREMISSAS DE ATUAÇÃO DA REDE DE AGENTES SEBRAE	27
AGENTES CONSULTORES	28
AGENTES BOLSISTAS	35
ORIENTAÇÕES PARA A OPERAÇÃO DA REDE DE AGENTES SEBRAE	43
RESPONSABILIDADES DO SEBRAE/NA	44
QUADRO-RESUMO DA REDE DE AGENTES SEBRAE	46



Introdução

A Rede de Agentes Sebrae, no contexto deste documento, trata de uma rede estendida do Sebrae que produz e oferece conexões, conteúdos, soluções, produtos e serviços de alto impacto capazes de gerar efeitos consistentes e sustentáveis no longo prazo para o público Sebrae.

Nessa vertente, a Estratégia da Rede de Agentes Sebrae possui como premissa uma atuação integrada e proativa dos agentes – bolsistas e consultores – e um profundo conhecimento sobre as vocações territoriais. A proposta é captar ativamente o cliente, compreender suas demandas e o ambiente de negócio em que ele está inserido, apresentar estratégias para saná-las e, a partir daí, incluí-lo em uma esteira de relacionamento, com oferta de serviços e estímulo à inovação. Nesse processo, serão envolvidas as mais diversas entidades e atores para que não haja sobreposição de ações.

Desse modo, este documento objetiva detalhar o escopo de trabalho desses agentes e ressaltar a integração dos agentes com a estratégia de atuação territorial do Sebrae.

Contexto Histórico

O Sebrae sempre possuiu uma atuação de forma ativa com foco no desenvolvimento conjunto e integrado dos territórios, com vistas a desenvolver suas potencialidades em todos os âmbitos – empresarial, institucional e educacional –, buscando, assim, uma atuação completa, sustentável e que atendesse toda a complexidade local. Historicamente executou diversos projetos, utilizando uma rede de agentes, cuja operacionalização se deu tanto por meio de seus colaboradores diretos, quanto por equipes contratadas ou por estudantes ou pesquisadores.

A execução desses projetos se deu por meio de metodologias que visavam ao atendimento de forma ativa a todos os públicos aos quais o Sebrae pretendia prestar seus serviços, como micro e pequenos empresários brasileiros, instituições educacionais, prefeituras, instituições de representatividade, ambientes de inovação, entre outros. Os projetos Negócio a Negócio e Agentes Locais de Inovação são exemplos da aplicação da estratégia de agentes Sebrae, ambos com características de atuação ativa e in loco, com funções e estratégias específicas, no entanto complementares.

Como agente do projeto Negócio a Negócio, hoje denominado Sebrae na sua Empresa, o agente de orientação empresarial (AOE) é um consultor, com contrato de prestação de serviços e entregas bem estabelecido, que atua a partir da identificação e do mapeamento das empresas para identificar suas

necessidades, por meio da aplicação de um diagnóstico de gestão, e atuar na implementação de ferramentas básicas e orientações para apoio à gestão, com o intuito de iniciar proativamente um relacionamento que deverá ser posteriormente continuado.

Já o Agente Local de Inovação é um bolsista com Termo de Outorga e Plano de Trabalho previsto que atua com menos empresas, selecionando as que possuem potencial de inovação e ajudando-as a inovarem em seus produtos, serviços e processos, incluindo práticas sustentáveis e tecnológicas nas suas atividades diárias, por meio da aplicação de soluções inovadoras para os problemas e desafios enfrentados por essa empresa.

A atuação do AOE (Sebrae na sua Empresa) se diferencia da atuação do ALI tanto no objetivo quanto na estratégia de atuação e atendimento. Enquanto um é captador de clientes para as diversas estratégias do Sebrae, o outro é um apoiador no desenvolvimento de uma dessas estratégias com o cliente. Enquanto um pode prestar diversos serviços e alcançar milhares de empresas, o outro aplica uma metodologia de inovação com um conjunto limitado de empresas selecionadas.

Durante todos os anos em que esses projetos vêm sendo executados, foram atendidas milhares de empresas, tanto para os objetivos de um agente quanto do outro, ambos com resultados relevantes para o pequeno negócio nacional. Tendo em vista toda essa atuação exitosa dos agentes consultores (ex.: AOE) e agentes bolsistas (ex.: ALI) acima citados, o Sebrae, com a intenção de incrementar sua estratégia, incorporou novas modalidades de agentes, os quais complementarão sua atuação territorial, por meio de uma atuação mais intensa no desenvolvimento local.

Rede Sebrae

A Rede Sebrae é composta por canais de atendimento próprios e de parceiros, sejam eles de atendimento remoto, sejam presencial.

- > **Rede Própria** – Contempla a atuação realizada por funcionários do Sebrae ou por terceirizados sob sua gestão direta. Os atendimentos e os serviços realizados por essas equipes podem ocorrer em espaços próprios (agências e Sebraelab), de parceiros (Espaço Sebrae) ou de forma itinerante;
- > **Rede Estendida** – Contempla os parceiros que atuam na prestação de serviços aos pequenos negócios, com a oferta do Portfólio Sebrae ou de mercado, desde que cancelados pelo Sebrae;



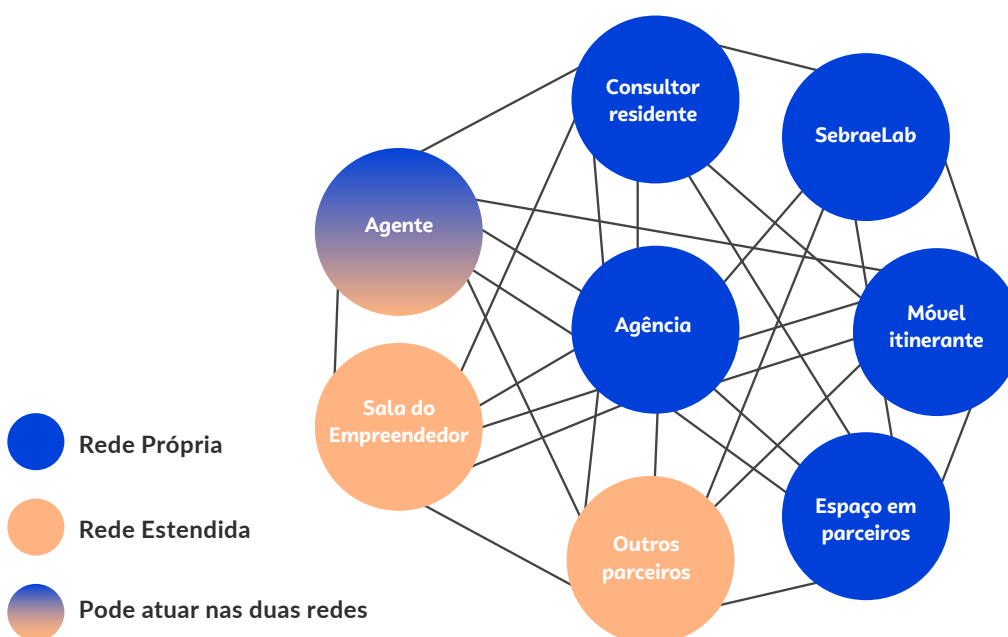
- > **Rede de Agentes** – Contempla os agentes de atendimento e os de estímulo à inovação que atuam com abordagem territorial. Os agentes podem ser da Rede Própria, funcionários, prestadores de serviço participantes do Sistema de Gestão de Credenciados/Sistema de Gestão de Fornecedores (SGC/SGF) – contratados por empresa licitada para esse fim – ou bolsistas, selecionados por meio de editais públicos específicos e que firmaram termo de outorga com o Sebrae para execução do plano de trabalho descrito nos respectivos editais.

O Sistema Sebrae conceitua agente como o profissional que atua de forma ativa na busca por cliente para ofertar a prestação de serviços ou estimular a inovação e apoiá-lo no acesso a ações de seu interesse ou em prol da inovação empresarial, fundamentado por um mapeamento estratégico que identifica as necessidades dos diferentes nichos de negócio.

Além dessa rede, o Sebrae conta com diversas áreas de atuação voltadas à inovação, ao desenvolvimento territorial, à competitividade, à educação empreendedora, às parcerias estratégicas, às políticas públicas, ao acesso a serviços financeiros, entre outras. Todos esses setores, segmentos e áreas trabalham de forma conjunta para disponibilizar soluções em todos os níveis para o desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

O Sebrae/UF conta com todos esses canais, operados pelas redes Própria e Estendida, para executar a sua estratégia com foco na atuação territorial/setorial, em consonância com a vocação e as necessidades do território. Entende-se que, nessa dinâmica, as agências, que integram a Rede Própria, funcionam como nós da rede territorial (ou posição central):

FIGURA 1 | REDE DE ATENDIMENTO SEBRAE



As agências, como nós de rede, têm como principais funções:

- > Definir os papéis de cada ente das redes (Própria e Estendida);
- > Conectar as informações e os recursos, distribuindo-os para os demais entes;
- > Estabelecer e difundir a estratégia de execução de atendimento, absorvendo os inputs das redes;
- > Monitorar a performance das redes de atendimento;
- > Realizar o suporte de conteúdo;
- > Garantir o relacionamento com clientes e parceiros.

Entende-se que toda a estratégia de atendimento presencial é desenvolvida em âmbito estadual e é implementada por meio das agências, e que a integração das redes é fundamental para o desenvolvimento dos territórios e dos pequenos negócios, sendo prioritário e estratégico o incremento de uma rede ativa para apoiar todas essas ações.

Essa rede ativa, denominada de Rede de Agentes Sebrae, com sua modalidade diferenciada de atuação, tem como missão auxiliar o nó de rede (agências próprias) a ter uma visão 360° de um território. Para tanto, ela deverá abordar quatro eixos estratégicos, conforme descrito na figura 2.

FIGURA 2 | QUADRANTE DE ATENDIMENTO DA REDE DE AGENTES SEBRAE





Posicionamento Estratégico

A estratégia da Rede de Agentes Sebrae possui como base a integração de ações para cobertura dos territórios, de forma ativa, por meio de consultores, bolsistas, profissionais contratados ou quadro próprio, a depender da estratégia de cada estado. Possibilitará a implementação de um amplo ecossistema, com diferentes formas de atuação, em alinhamento com as reais necessidades territoriais e setoriais de cada estado e de suas respectivas regionais, além de propiciar, tanto para o Sebrae quanto para os territórios:

- > Fortalecimento de marca;
- > Levantamento de necessidades empresariais e territoriais;
- > Fortalecimento das parcerias com instituições públicas e de representação;
- > Captação de clientes para jornadas de relacionamento;
- > Capilaridade do atendimento/abrangência;
- > Trabalho em rede;
- > Divulgação de produtos e serviços;
- > Estímulo à inovação;
- > Alcance do empresário que não vai ao Sebrae;
- > Aumento e renovação da base de clientes;
- > Inteligência de dados;
- > Fortalecimento da atuação nas prefeituras, com os parceiros e as governanças locais.

No mapa estratégico do Sebrae, a estratégia engloba diversos objetivos estratégicos, quais sejam:

Na perspectiva da sociedade/ecossistema:

- > Promover a ocupação e gerar renda por meio do empreendedorismo;
- > Aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia;
- > Atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios.

Na perspectiva do cliente:

- > Desenvolver o empreendedor do futuro;
- > Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios;
- > Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador.

Na perspectiva dos processos internos:

- > Ampliar a cobertura e a efetividade do atendimento;
- > Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações na sociedade e no ecossistema.

Estratégia de Agentes Sebrae

A Rede de Agentes Sebrae, baseada no trabalho integrado de diversos agentes, prevê uma atuação proativa, na qual o Sebrae busca o cliente para entender suas demandas, apresentar as estratégias e, a partir daí, incluí-lo em uma esteira de relacionamento, com oferta de serviços e estímulo à inovação.

O atendimento terá foco na melhoria dos ambientes de negócio para as pequenas empresas, no fomento e desenvolvimento para a promoção da inovação na digitalização e internacionalização de pequenos negócios e na ampliação do acesso ao crédito e ao capital.

Nesse contexto, foram criadas quatro modalidades de agentes, contando com as já existentes. As modalidades foram divididas em duas formas de atuação, sendo consultor e bolsista. Essas modalidades se encaixam nos eixos de atuação acima dispostos, conforme a vocação de cada uma delas.

Eixo de Atuação Sebrae e Agentes

Cada um dos agentes atua em um ou mais eixos de atuação, conforme a modalidade de trabalho a ser desenvolvida no território. A questão mais importante a ser destacada é a complementaridade dos trabalhos e sua integração, conforme descrito a seguir.



- > **Agentes Sebrae de desenvolvimento territorial** – Dentro desse quadrante se encaixam os seguintes agentes: agente territorial Sebrae, ALI Ecossistemas, agente de roteiros turísticos;
- > **Agentes Sebrae de inovação e acesso a mercados** – Agente local de inovação (ALI produtividade, ALI transformação digital, ALI Rural), e agente de mercado nacional e internacional (Comércio Brasil) incluindo fomento à internacionalização;
- > **Agentes Sebrae de empreendedorismo** – Agente de orientação empresarial e ALI educação empreendedora;
- > **Agentes Sebrae de crédito e finanças** – Agente de crédito e finanças.

Modelos de Atuação

Quanto ao modelo de atuação, a relação com o Sebrae pode se dar de duas formas: agentes consultores e agentes bolsistas. O agente consultor, quando terceirizado, atuará por meio de contrato de prestação de serviços, amparado no Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae (RLCSS), entre as modalidades nele previstas. Já o agente bolsista atuará por meio de termo de outorga, cuja concessão é regulada pela Instrução Normativa (INS) nº 59, criada no âmbito da Política de Inovação do Sistema Sebrae. A seguir, são descritos os modelos de atuação.

Agentes Consultores

- > **Agente de orientação empresarial** – Atuação com foco em captar empresas para aplicação de diagnóstico, com vistas ao entendimento de suas necessidades. A partir desse entendimento, o agente proporciona uma entrega de valor para o cliente e o encaminha para uma jornada de relacionamento, a qual tratará da demanda pontuada no resultado do diagnóstico. No caso de necessidades relativas a crédito, esse agente, em alinhamento com a gestão local, acionará um agente consultor de segundo nível para orientação a crédito, com atendimento na modalidade consultoria ativa;
- **Agente de crédito e finanças** – Este agente atuará no segundo nível; entretanto, somente quando, após o diagnóstico empresarial, for identificada uma demanda por orientação para acesso ao crédito e/ou à gestão financeira. Este agente não fará oferta de crédito para os clientes, apenas atuará como consultor no tema finanças. Nesse contexto, será o responsável por acompanhar o cliente nas fases de pré ou de pós-crédito ou orientá-lo em temas relativos à gestão financeira do negócio. Poderão, ainda, fazer parte do escopo de sua atuação a elaboração de proposta de crédito e a organização da documentação do cliente para tal fim, caso haja parceria formal com as instituições financeiras para a operação de programas e/ou linhas de crédito específicas e em condições diferenciadas para os pequenos negócios. A atuação do agente de crédito e finanças deve ser prioritariamente para a consultoria sobre gestão financeira da empresa;

- > **Agente de roteiros turísticos** – Atua nos territórios turísticos para estimular e apoiar na implementação e/ou no fortalecimento da estratégia de destinos turísticos inteligentes (governança, tecnologia, experiência e sustentabilidade) e nas ações contempladas nos projetos vinculados à estratégia, ou em iniciativas de atendimento lideradas pela equipe estadual de turismo convergentes com a estratégia de destinos turísticos inteligentes (DTI) e validadas pela coordenação nacional de turismo;
- > **Agente territorial Sebrae** – Com foco no apoio para promoção e acompanhamento da implementação da estratégia de desenvolvimento nos territórios por meio do Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores, LIDER e de outras soluções que compõem ou poderão compor o Programa Ambiente de Negócios. Este agente poderá atuar, preferencialmente, em territórios onde estão sendo, ou foram, implementados o Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores e/ou LIDER.
- > **Agente de mercado – Nacional e internacional (Comércio Brasil)** – Trata-se de profissional contratado pelo Sebrae para diagnosticar as empresas fornecedoras, prospectar, selecionar e avaliar compradoras, além de identificar as ofertas e as demandas dos produtos oferecidos pelas empresas participantes, a fim de que estas comercializem seus produtos de maneira mais efetiva, **no mercado nacional e/ou internacional**, por meio da Rede Nacional Comércio Brasil.

Agentes Bolsistas

- > **Agente Local de Inovação (ALI)** – Atua de forma continuada para promover a inovação nas empresas. Desdobra-se em segmentos relevantes para a região onde se encontra, podendo ser ALI produtividade, ALI Transformação Digital e ALI rural, mas sempre com atuação focada em inovação na empresa.
- > **ALI Educação Empreendedora** – Atua nas instituições de ensino dos municípios, levando educação empreendedora e inovação em educação para a rede de escolas públicas da Educação Básica;
- > **ALI Ecossistemas** – Atua com foco na ativação do processo de inovação no território.

Toda essa rede, cada qual atuando em suas respectivas áreas dentro do território, trabalhará nos quatro quadrantes previstos para a ação da Rede de Agentes Sebrae, de forma integrada e complementar, conforme jornada mostrada adiante, sempre com foco na realização de estudos e pesquisas capazes de melhorar os processos e os ciclos de atuação do Sebrae.



■ Atores Envolvidos na Rede de Agentes Sebrae

Conforme ressaltado anteriormente, o cerne do trabalho dos agentes Sebrae vem da estratégia estadual, mas é a agência, como um nó de rede, que transcende essa estratégia para o território, aplicando na prática a operação de cada um deles, articulando as atuações, os tempos e os movimentos. É imprescindível para o sucesso do projeto dos agentes o completo envolvimento dos escritórios regionais nas definições das ações a serem tratadas, evitando-se possíveis sobreposições e integrando-se o atendimento receptivo, além de, principalmente, garantir-se continuidade à essa estratégia de relacionamento para que agregue mais valor para o cliente. O papel da agência no âmbito de toda a estratégia estadual está definido no referencial de reposicionamento da rede presencial, que contempla toda a estrutura que deve ser desenhada para atendimento às demandas de estruturação de relacionamento com o cliente.

No escopo da estratégia de agentes Sebrae, passa-se agora, com base no Canvas de Modelo de Negócios, a descrever as formações dos projetos de cada um dos agentes já citados e como elas se complementam com vistas a promover uma transformação na área de atuação (município, região, território) de forma complementar e integrada e no contexto de uma jornada estratégica.

■ Agentes Consultores

Agente de Orientação Empresarial

- > **Segmentação de clientes** – O AOE atende empresas (microempreendedor individual – MEI, microempresa – ME e empresa de pequeno porte – EPP);
- > **Proposta de valor** – Atendimento ativo, gratuito, personalizado e *in loco*, com o objetivo de apoiar o empresário em suas demandas, prover entregas de valor e inseri-lo em uma jornada de relacionamento;
- > **Canais de atendimento** – *In loco* ou, em casos excepcionais, atendimento on-line/remoto;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – Visita ao cliente, observando-se o estabelecido na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), para aplicação de diagnóstico/escuta ativa; realizar devolutiva, com apontamento de soluções que entregam valor de

acordo com o resultado do diagnóstico; proceder à inserção do cliente em jornada de relacionamento, cujo objetivo poderá ser indicação para entrada no projeto ALI, proposição de soluções, prestação de consultoria, inserção em carteiras de negócios, entre outros;

- > **Recursos-chave** – Conhecimento da estratégia do projeto e seu papel na estratégia de relacionamento do Sebrae e capacitação dos agentes para aplicação dos diagnósticos;
- > **Modelo de contratação** – O AOE pode ser da equipe própria do Sebrae/UF, consultor do SGF/SGC ou empresa licitada para prestação dos serviços;
- > **Atividades-chave** – Mapeamento dos clientes; aplicação de diagnóstico para conhecimento do cliente e sua empresa; apresentação do Sebrae, de forma que o cliente seja receptivo; indicação de projetos, soluções e ferramentas para o cliente, de modo a engajá-lo para entrar em uma jornada de relacionamento com o Sebrae;
- > **Parceiros-chave** – Demais agentes e unidades, clientes;
- > **Estrutura de custos** – Contratação dos agentes, materiais de apoio, materiais para identificação;
- > **Métricas** – Quantidade de clientes atendidos, NPS do atendimento.

Agente de Crédito e Finanças

- > **Segmentação de clientes** – MEI, ME e EPP que necessitem de orientação e consultoria para a melhoria da gestão financeira do negócio e/ou acessar crédito;
- > **Proposta de valor** – Prover orientação para melhoria da gestão financeira e acesso a crédito e capitalização;
- > **Canais de atendimento** – Conforme a jornada de relacionamento definida, o atendimento pode ser realizado por canais remotos ou presenciais. Sugere-se um atendimento inicial por canais remotos, com vistas a ampliar a escala de atendimento;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – O agente de crédito e finanças presta um atendimento de segundo nível, após o cliente já ter sido atendimento por um agente de orientação empresarial ou por ações de autoatendimento (autodiagnóstico, consumo de soluções on-line, por exemplo). O atendimento possui um caráter consultivo;
- > **Recursos-chave** – Conhecimento do portfólio de produtos e soluções (nacional e/ou estadual), kit de ferramentas para aplicação (diagnóstico, checklist), coordenação nacional e



estadual atuando em sinergia, equipe definida, contratada e treinada, veículo, celular, tablet ou notebook;

- > **Modelo de contratação** – Pode ser um colaborador interno ou consultores do SGF/SGC. O importante é atentar para que seja um perfil consultivo, ou seja, este agente deve compreender o problema dos clientes e propor soluções práticas e viáveis de implementação;
- > **Atividades-chave** – Aprofundar o diagnóstico, implementar ferramentas de planejamento, controle e análise financeira, monitorar resultados da empresa, auxiliar a decisão de crédito consciente e integrar soluções Sebrae com foco em finanças;
- > **Parceiros-chave** – Sebrae/UF, instituições financeiras de atuação nacional com rede de agentes de crédito, instituições financeiras de atuação local com rede de agentes de crédito, Sociedade de Crédito Direto (SCD) Sebrae, Núcleo de Acesso ao Crédito/Confederação Nacional da Indústria (NAC/CNI), entre outros;
- > **Estrutura de custos** – Treinamento e capacitação do Agente, Remuneração conforme diretrizes nacionais e política do estado, HH da Coordenação Estadual, deslocamentos, marketing e divulgação;
- > **Métricas** – Nº de empresas atendidas por AOC, Nº total de empresas atendidas por UF.

Agente de Roteiros Turísticos

- > **Segmentação de clientes** – Empresas do segmento de turismo (MEI, ME e EPP), municípios, gestores públicos, entidades do trade turístico e associações;
- > **Proposta de valor** – O agente de roteiros turísticos atuará nos territórios para estimular e apoiar na implementação e/ou no fortalecimento da estratégia DTI (governança, tecnologia, experiência e sustentabilidade), sempre em consonância com os projetos aprovados na estratégia nacional, ou em iniciativas de atendimento lideradas pela equipe estadual de turismo que sejam convergentes com a estratégia DTI e validadas pela coordenação nacional de turismo;
- > **Canais de atendimento** – Presencial e on-line;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – Por meio de articulações e mobilizações nos territórios turísticos, baseadas na estratégia definida para o desenvolvimento do turismo, nas ações dos projetos de DTI e definições do gestor estadual/local;

- > **Recursos-chave** – Conhecimento do setor de turismo e do tema de destinos turísticos inteligentes, habilidade de comunicação, capacidade de articulação e mobilização nos territórios e atuar com os gestores nos projetos de DTI. O profissional deverá dispor de recursos próprios de tecnologia da informação – TI (computador com acesso ilimitado à internet; licenças de Excel, Word e PowerPoint; bem como aplicativos como Microsoft Teams, Zoom e Google Meet) e de comunicação (celular com acesso à internet);
- > **Modelo de contratação** – Consultores do SGF/SGC ou empresa licitada para prestação dos serviços;
- > **Atividades-chave** – Apoiar a estruturação das rotas/roteiros/territórios turísticos e a implementação das ações dos eixos de DTI; fortalecer a governança local, atuando no âmbito dos parceiros públicos e privados; aplicar diagnóstico, entre outros, no território para mensurar a maturidade de DTI;
- > **Parceiros-chave** – Municípios, gestores públicos e privados, entidades de classe, associações;
- > **Estrutura de custos** – Em 2022, poderão aderir à estratégia os estados que tenham iniciativas de turismo aprovados no plano anual, ou que possuam iniciativas de atendimento vinculadas à estratégia de DTI e alinhadas à estratégia da coordenação nacional de turismo. A contratação dos agentes poderá ser feita via SGF, com o parâmetro de valor da hora de R\$ 334 (atuar em programas, projetos e ações estratégicas), que contempla despesas com transporte e diárias, cabendo aos estados disponibilizar os materiais de apoio necessários. A quantidade de horas, por semana ou por mês, será definida pelo estado de acordo com as ações do projeto aprovado ou de iniciativa local de atendimento convergente com a estratégia DTI nacional, não podendo ultrapassar 20 horas semanais, totalizando 80 horas mensais. O contrato do agente deve ser feito em conformidade com o prazo do projeto ou da atividade de atendimento proposta, sendo que esta segunda opção demanda uma validação prévia pela coordenação nacional;
- > **Métricas** – Obter novos circuitos, roteiros ou produtos turísticos / Governança instituída.

Agente Territorial Sebrae

- > **Segmentação de Clientes** – Prefeituras, lideranças públicas, lideranças do setor privado e lideranças do terceiro setor que compõem a governança local;
- > **Proposta de Valor** – Profissional que conhece as soluções e as estratégias de desenvolvimento territorial do Sebrae, para apoiar, acompanhar e implementar a estratégia, sob a orientação e a coordenação das equipes regionais ou microrregionais, garantindo uma atuação próxima das prefeituras, das lideranças locais e dos parceiros;



- > **Canais de atendimento** – Canais presenciais – como prefeituras e secretarias, associações comerciais, agências de desenvolvimento, sala do empreendedor, escritório regional do Sebrae, eventos, oficinas, workshops e missões –, canais virtuais – tais como Teams, Zoom e Meet – e redes sociais, tais como WhatsApp, Instagram e Facebook;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – Estabelecimento de um relacionamento próximo, estruturado e contínuo com os parceiros. O agente territorial Sebrae deve estabelecer e divulgar uma(um) agenda/cronograma sistemática(o) de visitas presenciais e interações remotas com os interlocutores que compõem o território definido pelo Sebrae contratante, de acordo com as diretrizes de seu escritório regional/microrregional;
- > **Recursos-chave** – O profissional deverá possuir recursos próprios de TI (computador com acesso ilimitado à internet; licenças de Excel, Word e PowerPoint; bem como aplicativos como Microsoft Teams, Zoom e Google Meet) e de comunicação (celular com acesso à internet). Além disso, deverá possuir veículo próprio para locomoção;
- > **Modelo de contratação** – O profissional pode ser contratado via SGF/SGC ou outro sistema utilizado pelo estado, bem como por licitação ou mediante edital de credenciamento;

Atividades-chave:

- > A favor do Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores, LIDER e/ou outras soluções que compõem ou poderão compor o Programa Ambiente de Negócios, o agente poderá:
- > Apoiar o analista do Sebrae no fornecimento de informações e esclarecimentos às prefeituras, aos parceiros e às governanças locais interessadas;
- > Acompanhar a implementação das iniciativas no território para o qual foi contratado;
- > Garantir o fluxo adequado de informações entre a equipe técnica do Sebrae e as equipes das prefeituras, da governança local e dos parceiros;
- > Conectar os atores do território;
- > Estabelecer e manter um calendário de relacionamento com o Sebrae, as prefeituras, a governança local e os parceiros;

Parceiros-chave:

- > Prefeituras e secretarias, entidades de representação empresarial/classe;
- > Sociedade civil organizada;
- > Consórcios municipais;
- > Sistema S;
- > Instituições de ensino;

- > Instituições financeiras;
- > Governanças locais institucionalizadas (agências de desenvolvimento);
- > Instituições de conhecimento técnico/científico;
- > Grandes empresas;
- > Agentes de desenvolvimento;
- > Outros, conforme visão do Sebrae/UF;

Estrutura de custos:

- > Valor da hora: Máximo de R\$223,00. As despesas com deslocamento, alimentação, hospedagem e impostos estão inclusas neste valor;
- > Total de horas por consultor por mês: Máximo de 100h;

Métricas:

1. Quantidade de municípios atendidos pelo agente territorial Sebrae;
2. Municípios com atuação prévia do Sebrae com o Cidade Empreendedora, LIDER e/ou Territórios Empreendedores;
3. Municípios sem atuação prévia do Sebrae com o Cidade Empreendedora, LIDER e/ou Territórios Empreendedores;

OBS. : O indicador 1 deve obrigatoriamente representar a somatória dos indicadores 2 e 3.

Indicadores opcionais:

- > Poderão ser utilizados, a critério do Sebrae/UF, baseado no plano de trabalho estabelecido, desde que associados à implementação do Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores, LIDER, e ou de outras soluções que compõem o programa Ambiente de Negócios.

Agente de Mercado – Nacional e Internacional

- > **Segmentação de clientes** – Empresas (MEI, ME e EPP), formalizadas e que tenham produtos ou serviços adequados para serem comercializados nacional ou internacionalmente;
- > **Proposta de valor** – Acesso a informações do mercado local e de outros mercados; participação em eventos de negócios, como feiras, exposições, rodadas de negócio e showrooms; maior visibilidade de seus produtos no mercado; apoio no processo de comercialização, divulgação dos dados técnicos e informações da empresa, por intermédio da Rede Nacional Comércio Brasil; orientação para participar de outras ferramentas de aproximação comercial entre empresas, do Sistema Sebrae e de parceiros;



- > **Canais de atendimento** – Presencial e/ou on-line;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – Por meio de articulações e mobilizações nos territórios, as empresas fornecedoras/compradoras participarão da Rede Nacional Comércio Brasil por um período de 6 meses ou um ano, podendo renovar, caso haja interesse na continuidade do atendimento. Não havendo renovação, ainda sim, poderá constar na base Sebrae de empresas fornecedoras. Será reavaliada a cada três meses, e poderá deixar de ser atendida pela consultoria caso deixe de ser classificada como micro ou pequena empresa, se não fornecer informações quando solicitadas ou no caso de não se demonstrar atuante;
- > **Modelo de contratação** – Contratação por meio do SGF ou por intermédio de instituição licitada que centralize as contratações do estado;
- > **Atividades-chave** – Cadastro no ambiente digital, cujas informações são relacionadas ao sistema de atendimento Sebrae, acrescidas de outros campos importantes para aproveitamento de oportunidades de negócio; cadastro dos clientes principais atendidos pela empresa, utilizados para referenciar o fornecedor em processos de prospecção de mercados; cadastro dos produtos a serem ofertados ao mercado, com informações úteis ao processo de prospecção; diagnóstico mercadológico, cujas respostas servem de base para nota da empresa e construção do plano de desenvolvimento empresarial (PDE); plano de desenvolvimento empresarial, que contempla análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades relacionadas ao negócio do cliente. Também há campos para sugestão de melhorias nos quesitos de: produto, praça, preço, promoção, clientes, concorrentes, fornecedores e equipe. Para compor esse plano, devem-se inserir os produtos Sebrae ou de parceiros recomendados ao cliente; plano tático de vendas (PTV), que deve ser construído pelo empresário, com apoio do agente de mercado, visando registrar quais produtos serão ofertados e para quais mercados-alvo; monitoramento: tela que concentra campos de informação sobre prospecção, vendas e resultados alcançados pela atuação do Comércio Brasil;
- > **Parceiros-chave** – Conselho Federal dos Representantes Comerciais (Confere), Conselho Regional dos Representantes Comerciais (Core), sindicatos dos representantes comerciais, federação das indústrias, sindicato dos atacadistas, sindicato dos varejistas, associações de supermercados, associações de distribuidores, associações locais que tenham expressão no varejo de produtos e serviços etc.;
- > **Estrutura de custos** – Semestral, anual ou customizado de acordo com a necessidade do público-alvo, desde que não comprometa a qualidade da atuação;
- > **Horas de atendimento** – Prospecção de cliente: mínimo 2 horas; cadastro e diagnóstico de fornecedor: mínimo 4 horas; elaboração de plano de desenvolvimento empresarial e devolutiva ao cliente; PTV: mínimo 2 horas; elaboração de PTV; Aproximação comercial e

monitoramento: mínimo 3 horas; prospecção de compradores: mínimo 3 horas por empresa e no mínimo 6 horas por mês;

- > **Métricas** – Aumento do faturamento.

Agentes Bolsistas

ALI – Agente Local de Inovação – Produtividade

- > **Segmentação de clientes** – ME e EPP;
- > **Proposta de valor** – Melhorar a produtividade da empresa, por meio da implantação de um processo de inovação, decorrente de estudos realizados nas empresas;
- > **Canais** – Presencial, portal Brasil Mais, indicação de empresários e Sebrae/UF;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – Encontros presenciais e virtuais;
- > **Recursos-chave** – Bolsas, computador com acesso à internet, smartphone do bolsista, sistema de gestão de bolsas, sistema de gestão das atividades de campo, conteúdo metodológico do Sebrae;
- > **Modelo de contratação** – Concessão de bolsas de estímulo à inovação, a partir de processo de seleção pública;

Atividades-chave:

- > Identificação do perfil de inovação da empresa;
- > Caracterização/priorização do problema de competitividade;
- > Modelagem da solução junto com a empresa/território;
- > Apoio à implantação da solução de inovação na empresa/território;
- > Avaliação da execução do plano na empresa/território;
- > Mensuração de indicadores de produtividade;



- > Integração com a atuação do Sebrae/UF (gestor UF + consultor);
- > Capacitação dos bolsistas;
- > Elaboração de artigo, estudo de caso e/ou outro produto técnico-tecnológico pertinente;
- > **Parceiros-chave** – Empresas de recrutamento, consultor SGF, UCSebrae, Ministério da Economia, FAPs, colaborador UF, governos locais, entidades do ecossistema de inovação;
- > **Estrutura de custos** – CSN, CSO, custos de deslocamento, notebook, smartphone, hora técnica do gestor;
- > **Métricas** – Produtividade do trabalho (Faturamento bruto – Custos variáveis/ Pessoas ocupadas), Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido.

ALI – Agente Local de Inovação – Transformação Digital

- > **Segmentação de Clientes** – ME e EPP
- > **Proposta de Valor** – Aprimorar a maturidade digital das empresas, por meio da implantação de um processo de inovação e de ferramentas digitais, decorrentes de estudos realizados nas empresas.
- > **Canais** – Presencial, portal Brasil Mais, Indicação de empresários e Sebrae/UF.
- > **Estratégia de Relacionamento com o cliente** – Encontros presenciais e virtuais;
- > **Recursos Chave** – Bolsas, computador com acesso à internet, smartphone do bolsista, sistema de gestão de bolsas, sistema de gestão das atividades de campo, conteúdo metodológico do Sebrae;
- > **Modelo de Contratação** – Concessão de bolsas de estímulo à inovação, a partir de processo de seleção pública.

Atividades Chave:

- > Identificação da maturidade digital das empresas;
- > Caracterização/priorização do desafio a ser trabalhado;
- > Definição da solução digital a ser implantada na empresa;

Apoio à implantação da ferramenta tecnológica na empresa:

- > Avaliação da implantação da ferramenta e dos resultados;
- > Mensuração dos indicadores de retorno do investimento;
- > Integração com a atuação do Sebrae/UF (Gestor UF + Consultor);
- > Capacitação dos bolsistas;
- > Elaboração de artigo, estudo de caso e/ou outro produto técnico-tecnológico pertinente;
- > **Parceiros chave** – Empresas de recrutamento, consultor SGF, UCSebrae, Ministério da Economia, FAPs, Colaborador UF, Governos Locais, Entidades do ecossistema de inovação;
- > **Estrutura de custos** – CSN, CSO, Custos de deslocamento, Notebook, smartfone, hora técnica do gestor;
- > **Métricas** – Retorno sobre o investimento: ROI e payback, Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido, Inovação e Modernização.

ALI – Agente Local de Inovação – Rural

- > **Segmentação de Clientes** – MEI, ME, EPP e Produtores Rurais
- > **Proposta de Valor** – Aumentar a competitividade dos pequenos negócios rurais por meio da implantação da inovação em cinco dimensões da empresa rural: melhoria de processos produtivos, redução de custos, marketing e vendas, controles gerenciais e novos produtos durante a Jornada ALI Rural.
- > **Canais** – Presencial, Indicação de empresários, Parceiros e Sebrae/UF.
- > **Estratégia de Relacionamento com o cliente** – Encontros presenciais e/ou virtuais;
- > **Recursos Chave** – Bolsas, computador com acesso a internet, smartphone do bolsista, sistema de gestão de bolsas, sistema de gestão das atividades de campo, conteúdo metodológico do Sebrae;
- > **Modelo de Contratação** – Concessão de bolsas de estímulo à inovação, a partir de processo de seleção pública.



Atividades Chave:

- > Aplicação do Diagnóstico Radar da Inovação Rural;
- > Devolutiva do Gráfico Radar e aplicação do Mapa Mental ALI Rural ;
- > Elaboração do Plano de Melhorias;
- > Aplicação do Plano de Melhorias e indicação de Soluções Sebrae e Parceiros;
- > Aplicação do Canvas Rural, Espiral da Inovação e Diagrama Espinha de Peixe;
- > Aplicação do Plano de Melhorias e do Ecossistema de Inovação;
- > Integração com a atuação do Sebrae/UF (Gestor UF + Bolsista Orientador e/ou consultor);
- > Capacitação dos bolsistas;
- > Elaboração de artigo, estudo de caso e/ou outro produto técnico-tecnológico pertinente.
- > **Parceiros chave** – Empresas de recrutamento, consultor SGF, UCSebrae, , Sistema CNA/Senar, Embrapa, , Universidades, Fundações de Pesquisa Estaduais, Colaborador UF, Governos Locais, Sindicatos Rurais, Entidades do ecossistema de inovação
- > **Estrutura de custos** – CSN, CSO, Custos de deslocamento, Notebook, smartfone, hora técnica do gestor
- > **Métricas** – Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido, Inovação e Modernização, e/ou Faturamento.

Agente Local de Inovação – Educação Empreendedora

- > **Segmentação de clientes** – Instituições de ensino;
- > **Proposta de valor** – Levar conhecimento sobre inovação e empreendedorismo para as instituições de ensino públicas de educação básica nos municípios;
- > **Canais** – Atuação presencial;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – Cada bolsista acompanhará 15 instituições de ensino, em três ciclos de intervenção. Em cada um deles, serão aplicadas ferramentas de diagnóstico para verificar o grau de inovação em que a instituição se encontra referente à educação empreendedora;
- > **Recursos-chave** – Ferramentas de diagnóstico a serem aplicadas e formações dos bolsistas;
- > **Modelo de contratação** – Concessão de bolsas de estímulo à inovação, a partir de processo de seleção pública;

- > **Atividades-chave** – Realizar diagnóstico do grau de inovação das instituições de ensino relativo à educação empreendedora, elaborar propostas de intervenção com uso de ferramentas e metodologias, monitorar e registrar o resultado das intervenções, elaborar artigo, estudo de caso e/ou outro produto técnico-tecnológico pertinente;
- > **Parceiros-chave** – Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora, institutos federais, universidades, instituições que atuam no fomento à educação, secretarias de educação;
- > **Estrutura de custos** – Cada bolsista receberá uma bolsa mensal de R\$ 4 mil. Além disso, haverá um coordenador, que receberá uma bolsa de R\$ 6 mil;
- > **Métricas** – Grau de inovação e Modernização em instituições de ensino. Escolas com o projeto educação empreendedora implementado.

Agente Local de Inovação – Ecossistemas

- > **Segmentação de clientes** – IG, produtores rurais e territórios/ecossistemas locais de inovação;
- > **Proposta de valor** – Melhorar a integração e a efetividade da inovação do território, por meio da implantação de um processo de inovação;
- > **Canais** – Presencial, indicação de empresários e atores dos territórios e Sebrae/UF;
- > **Estratégia de relacionamento com o cliente** – Encontros presenciais e virtuais;
- > **Recursos-chave** – Bolsas, computador com acesso à internet, smartphone do bolsista, sistema de gestão de bolsas, sistema de gestão das atividades de campo e conteúdo metodológico do Sebrae;
- > **Modelo de contratação** – Concessão de bolsas de estímulo à inovação, a partir de processo de seleção pública;

Atividades-chave:

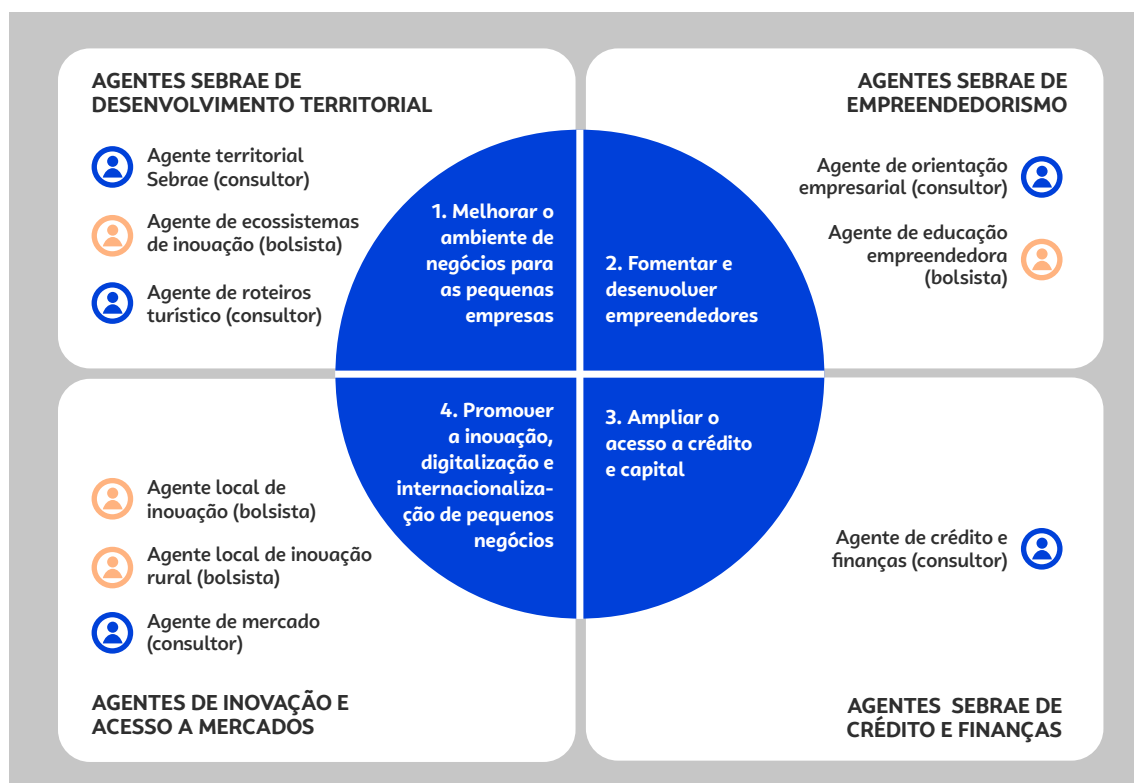
- > Identificação do perfil de inovação do território;
- > Caracterização/priorização do problema de competitividade;
- > Modelagem da solução junto com o território;
- > Apoio à implantação da solução de inovação no território;
- > Avaliação da execução do plano no território;
- > Mensuração de indicadores;
- > Integração com a atuação do Sebrae/UF (gestor UF + consultor);



- > Capacitação dos bolsistas;
- > Elaboração de artigo, estudo de caso e/ou outro produto técnico-tecnológico pertinente;
- > **Parceiros-chave** – Empresas de recrutamento, consultor SGF, UCSebrae, FAPs, colaborador UF, governos locais, entidades do ecossistema de inovação;
- > **Estrutura de custos** – CSN, CSO, custos de deslocamento, notebook, smartphone e hora técnica do gestor;
- > **Métricas** – Inovação e modernização de instituições, Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido.

Apontadas as estratégias dos diversos agentes, é importante entender como esses se relacionam no âmbito do território para conjunção das estratégias. O quadro da figura 3 estabelece em qual quadrante cada um atua.

FIGURA 3 | EIXOS DE ATUAÇÃO SEBRAE E AGENTES



Dessa forma, o Sebrae Nacional apresenta, neste documento, as premissas para execução do projeto, sendo de responsabilidade do Sebrae/UF a definição da estratégia de como esses agentes atuarão nos diversos territórios, com uma perspectiva de que o AOE está preparado para entender as diversas demandas dos clientes, encaminhando-o para o melhor atendimento, inserindo-o em uma estratégia

de relacionamento. A depender dessa demanda, o consultor de crédito será acionado para apoiar os clientes que necessitem de orientação para sua gestão financeira e acesso a crédito.

O agente local de inovação, de forma integrada com o AOE, avalia as empresas com potencial de inovação para o desenvolvimento da jornada ALI com essas empresas. Essas duas estratégias estarão vinculadas à atuação do agente territorial Sebrae, que, de forma estratégica, trará as demandas do e para o território, com base na estratégia territorial, mas com o atendimento às demandas individuais de cada empresa, tendo como fonte as informações desses agentes. Ainda, atuará nos territórios com vocação para o turismo, em consonância com as estratégias de desenvolvimento territorial, o agente de roteiros turísticos (ART), que trará todo o know-how para esse fim no âmbito do território, facilitando o acesso à informação, aos recursos e às estratégias estaduais e nacionais voltadas para o turismo.

Por seu turno, os agentes de ecossistema de inovação e educação empreendedora trabalham a vertente do desenvolvimento dos ecossistemas de inovação e fomento ao empreendedorismo e atuam de forma integrada no que tange ao desenvolvimento de pesquisas e à inserção do tema empreendedorismo e inovação no âmbito escolar e universitário.

Premissas de Atuação da Rede de Agentes Sebrae

Para que toda a estratégia seja exitosa nos territórios, é necessário que se estabeleçam premissas de atuação, adequadas à localidade, mas que, em âmbito nacional, não representem atuações totalmente apartadas. Dessa forma, estabelecem-se as premissas para atuação dos agentes, de forma geral:

- > **Estratégia de desenvolvimento territorial integrada** – Todos os agentes devem trabalhar no contexto de uma estratégia maior, delimitada estadualmente e aplicada regionalmente, com foco no desenvolvimento daquele território;
- > Atuação integrada dentro da estratégia territorial dos diversos agentes, para que não haja sobreposição de atuação, mas, sim, sua complementação, otimizando, assim, os recursos aplicados;
- > **Relacionamento continuado** – O Sebrae deve priorizar a manutenção do relacionamento com o cliente, por meio do canal ativo (in loco ou remoto), visando ao sucesso do empreendimento, por meio do acesso a outros produtos e serviços da instituição;



- > Observação da LGPD, utilizando os dados da empresa para a abordagem ativa que ainda não recebeu o consentimento para relacionamento do titular dos dados pessoais;
- > Integração entre todos os canais de atendimento, sejam presenciais ou remotos/digitais;
- > **Foco no sucesso do cliente** – A estratégia e os atendimentos dos agentes consultores devem ter foco em qualidade e no alcance dos indicadores pactuados, e os dos agentes bolsistas devem focar a execução integral e exitosa do plano de trabalho definido;
- > Realização de entregas de valor para os clientes;
- > Recomenda-se, sempre que possível, dedicação exclusiva do gestor do Sebrae/UF, para um melhor acompanhamento dos atendimentos realizados;
- > Registros dos atendimentos para enriquecimento do banco de dados do Sebrae, com a finalidade de relacionamento continuado e com inteligência baseada em informações confiáveis. Para tanto, é necessário observar a LGPD;
- > Capacitação constante das equipes, não só da rede de agentes, mas de toda a Rede Sebrae, para o entendimento de que o relacionamento com o cliente perpassa todas as unidades do Sebrae.

Individualmente, cada tipologia de agentes possui suas premissas próprias do atendimento.

Agentes Consultores

Agente de Orientação Empresarial

Este agente possui como premissa o atendimento “Boca de Funil”; assim, é necessário que entenda da estratégia Sebrae, de seus produtos e serviços, de maneira a viabilizar a melhor entrega, gerando valor e crescimento sustentado dos empreendimentos atendidos. Seu papel é detalhado a seguir:

- > **Prospecção e captação de clientes** – Objetiva prospectar novos clientes, com o intuito de iniciar relacionamento posterior, por meio de outros canais/serviços;
- > **Entrega de valor** – Para toda interação que o AOE tiver com um cliente, além de captar seus dados, deverá ser feita uma entrega de valor que faça o cliente entender todo o potencial que o Sebrae possui para ajudá-lo. Essa entrega pode ser uma ferramenta, um aplicativo, a

inscrição em uma plataforma, material digital etc. Todas as entregas deverão ter relação com o resultado do diagnóstico aplicado ao cliente;

- > **Relacionamento** – Caracteriza-se por atendimentos que gerem continuidade para o cliente, no sentido de agregar valor. Um exemplo é a inserção do cliente em carteiras específicas de atendimento/projetos, bem como com atendimento por meio de estratégias digitais;
- > **Sensibilização para temas estratégicos** – A depender da estratégia territorial, temas prioritários de atendimento podem ser definidos para serem abordados durante o atendimento ativo;
- > **Sensibilização para intervenção** – O atendimento ativo, seja in loco, seja remoto, pode ser a porta de entrada para que o cliente se sensibilize para buscar consultorias mais específicas que visem à transformação do seu negócio.

Assim, apresenta-se como exemplo o modelo do Sebrae/MS para o AOE como captador de clientes para as demais estratégias do estado.

FIGURA 4 | QUADRO SEBRAE/MS: ESTRATÉGIA PARA O AGENTE DE ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL





Indicadores obrigatórios para o agente de orientação empresarial:

- > Pequenos negócios atendidos;
- > Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido.

Os indicadores/resultados acima são obrigatórios para a estratégia de agentes de orientação empresarial, porém poderão ser utilizados pelos Sebrae/UF outros indicadores sendo necessário o alinhamento da atuação do agente as iniciativas do projeto.

Agente de Crédito e Finanças

As premissas de atuação deste agente estão elencadas a seguir:

- > Conhecer os programas e os projetos nacionais e locais correlatos à temática;
- > Sólida formação e experiência em consultoria financeira;
- > Manter contato frequente e harmônica com a coordenação local no Sebrae/UF;
- > Interesse genuíno na busca de solução para o problema do cliente;
- > Processo de intervenção da consultoria com entrega de valor efetiva para o cliente;
- > Conscientização para uso consciente dos recursos de terceiros (endividamento controlado);
- > Postura ética e profissional.

Indicadores obrigatórios para o Agente de Crédito e Finanças:

- > Nº de empresas atendidas com orientação em finanças e crédito;
- > Clientes com garantia do Fampe assistidos na fase pós-crédito;
- > NPS.

Os indicadores/resultados acima são obrigatórios para a estratégia de agentes de crédito e finanças, porém poderão ser utilizados pelos Sebrae/UF outros indicadores sendo necessário o alinhamento da atuação do agente as iniciativas do projeto.

Agente de Roteiros Turísticos

O agente de roteiros turísticos atuará nos territórios para estimular e apoiar na implementação e/ou no fortalecimento da estratégia DTI (governança, tecnologia, experiência e sustentabilidade), sempre em consonância com os projetos aprovados na estratégia nacional, ou em atividades de atendimento lideradas pela equipe estadual de turismo convergente com a estratégia DTI, após validação pela coordenação nacional.

A estratégia DTI tem por objetivo contribuir para a competitividade dos destinos brasileiros, desenvolvendo “territórios turísticos sustentáveis que proporcionem experiências inesquecíveis em toda a jornada do turista”. Esta estratégia é fundamentada em quatro eixos:

- > **Governança** – O foco é fortalecer a governança do destino e empoderar as lideranças empresariais no processo de articulação com o poder público e demais entidades e/ou parceiros. Existe um conjunto de ações possíveis de ser realizadas que contribuem para o desenvolvimento do destino/rota pelos atores locais e parceiros do setor;
- > **Tecnologia** – É fundamental ter em vista os novos modelos de negócio e seus objetivos disruptivos, que contribuem e beneficiam os turistas. O turista é o principal cliente de um destino; por isso, o que ele demanda deve ser considerado nas estratégias. Trabalhar na integração de soluções tecnológicas com os negócios turísticos é o foco deste eixo, visando à aproximação entre essas empresas para impulsionar a inovação no turismo;
- > **Sustentabilidade** – Econômica – gerar resultados em escala de mercado para quem empreende e para o destino: ampliação das oportunidades de trabalho e arrecadação de impostos; social – inclusão de comunidades locais tradicionais, valorizando a cultura e a criatividade dos moradores, além de fortalecer sua identidade e singularidade; ambiental – pactuar com todos os envolvidos ações de comprometimento com o meio ambiente. A estratégia de DTI é convergente e contribui com a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que compõem a Agenda 2030;
- > **Experiência** – Mais do que ser bem atendido, o turista precisa ser constantemente encantado. Por mais subjetivo que possa parecer, é viável materializar ações que tenham esse foco. A humanização, a personalização e o uso da tecnologia devem ser considerados para que a experiência seja inesquecível. A tecnologia também tem papel crucial na experiência do turista, já que estes interagem com o destino muito antes da sua chegada, demandando, assim, que a experiência seja pensada ao longo de toda a jornada, e não apenas durante a estada no destino. É a experiência vivenciada nessa jornada que motiva as recomendações e o engajamento do visitante.



Para orientar a atuação do Sistema Sebrae, propõe-se um conjunto de ações, as quais estão indicadas na “Jornada – Ações de estruturação para rotas turísticas”. As ações visam apoiar os territórios para que evoluam de um estágio de desenvolvimento para outro, e deverão ser organizadas no projeto de acordo com a maturidade e a necessidade do território.

FIGURA 5 | JORNADA DE ESTRUTURAÇÃO PARA ROTAS TURÍSTICAS



A atual estratégia do Sebrae para turismo contempla a atuação de um “agente local de turismo” (um consultor). O papel do agente será o de apoiar o gestor do projeto ou de atividade de atendimento no acompanhamento e na articulação do território turístico, contemplando ações de mobilização das entidades que compõem a governança e empresários.

Indicadores obrigatórios para agentes de Roteiros Turísticos:

- > Novos circuitos, roteiros ou produtos turísticos;
- > Governança instituída.

Os indicadores/resultados acima são obrigatórios para a estratégia de agentes de roteiros turísticos, porém poderão ser utilizados pelos Sebrae/UF outros indicadores sendo necessário o alinhamento da atuação do agente as iniciativas de turismo projeto.

Agente Territorial Sebrae

- > Atuar para apoiar a estratégia de desenvolvimento territorial no Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores, LIDER e ou outras ações que compõem o programa Ambiente de Negócios;
- > Prestar apoio ao gestor do programa Ambiente de Negócios do Sebrae;
- > Ser capacitado pelo Sebrae/UF sobre Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores e ou LIDER;
- > Conectar a governança e as ações do Sebrae no território para fortalecer e integrar a região;
- > Elaborar e acompanhar plano de ação;
- > Não é um colaborador do Sebrae;
- > Possui atuação com enfoque operacional, deixando aspectos de articulação sob a responsabilidade do analista do Sebrae, que é colaborador do Sebrae;
- > Não se trata de um consultor que irá aplicar as soluções específicas do Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores ou LIDER.

Indicadores obrigatórios para o agente territorial Sebrae:

1. Quantidade de municípios atendidos pelo agente territorial Sebrae;
2. Municípios com atuação prévia do Sebrae com o Cidade Empreendedora, LIDER e/ou Territórios Empreendedores;
3. Municípios sem atuação prévia do Sebrae com o Cidade Empreendedora, LIDER e/ou Territórios Empreendedores;

OBS. : O indicador 1 deve obrigatoriamente representar a somatória dos indicadores 2 e 3.



Indicadores opcionais:

Poderão ser utilizados a critério do Sebrae/UF baseado no plano de trabalho estabelecido, desde que associados à implementação do Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores, LIDER, e ou de outras soluções que compõem o programa Ambiente de Negócios.

Agente de Mercado – Nacional e Internacional

Esse agente possui como premissa a identificação de oportunidades e o monitoramento da realização de negócios, identificando no território pequenos negócios com produtos e/ou serviços com condições de entregar valor para clientes no mercado nacional e internacional, gerando uma maior competitividade empresarial dos empreendimentos atendidos. Seu papel é detalhado a seguir.

- > **Prospecção e captação de clientes** – Objetiva identificar, no âmbito das iniciativas de atendimento do Sistema Sebrae, clientes com potencial de ampliar mercado para outro município, cidade, estado ou país;
- > **Entrega de valor** – Para toda interação que o agente tiver com um cliente, além de captar seus dados, deverá identificar se o produto e/ou o serviço pode ser competitivo em outro mercado. Essa entrega será a identificação de oportunidade de negócios (compradores), apontando o potencial mercado e seus critérios para entrada. Todas as entregas deverão ter relação com o resultado dos diagnósticos aplicados ao cliente;
- > **Relacionamento** – Caracteriza-se por atendimentos que gerem continuidade para o cliente, no sentido de agregar valor. Um exemplo é a entrega de novos parceiros comerciais, por meio da interação com outros agentes de mercado, de forma presencial ou digital;
- > **Sensibilização para temas estratégicos** – A identificação de potenciais comprovadores pode ser a porta de entrada para que o cliente se sensibilize para buscar apoio mais específico para a inserção de seus produtos e serviços nos mercados nacional e internacional;
- > **Sensibilização para intervenção** – O atendimento ativo, seja in loco, seja remoto, deverá ser feito junto aos projetos e às atividades setoriais, de forma que o cliente se sensibilize para buscar apoio mais específico, que vise à inserção de seu produto/serviço no mercado definido;

Cadastrar empresas no sistema de inteligência em negócios Comércio Brasil (www.comerciobrasil.sebrae.com.br), ou em qualquer outro ambiente definido pelo Sebrae, com informações pertinentes e úteis, para a maior agilidade na realização de negócios e na obtenção de resultados.

Indicador obrigatório do Agente de Mercado:

- > **Aumento de faturamento** – Os indicadores/resultados acima são obrigatórios para a estratégia de agentes de mercado, porém poderão ser utilizados pelos Sebrae/UF outros indicadores sendo necessário o alinhamento da atuação do agente as iniciativas do projeto

Agentes Bolsistas

ALI – Agente Local de Inovação – Produtividade

Este agente possui a premissa de ser um bolsista de estímulo à inovação e atuar com características de relacionamento com o cliente na realização de estudos que busquem orientar o cliente na implantação da inovação como forma de melhoria da produtividade do negócio. Além disso, apresenta um estudo sobre a identificação das maiores demandas dos pequenos negócios, quais inovações foram implantadas e os resultados obtidos. Seu papel é detalhado a seguir.

- > **Adesão dos empresários:** A partir da prospecção, identificação da demanda por inovação e encaminhamento realizado pelo Agente de Orientação Empresarial ou outros atores, incluindo o próprio ALI, este apresenta a jornada a ser seguida pelo empresário, busca sua adesão ao cumprimento das etapas e atividades estabelecidas.
- > **Entrega de valor** – A cada encontro que o ALI tem com o empresário, é entregue uma ferramenta, em que a percepção de valor e evolução na jornada para a resolução do problema e a evolução no desempenho do negócio sejam percebidas. Isso abrange o resultado e a devolutiva do Radar de Inovação, a identificação e a priorização do problema, a identificação, validação e a implantação da solução, a mensuração do indicador de produtividade e a elaboração e a atualização do plano de ação;
- > **Relacionamento:** Os 8 encontros, sendo 5 individuais e 3 coletivos, que acontecem ao longo da jornada de 5 meses caracterizam as entregas e o relacionamento que o Sebrae desenvolve com os empresários.
- > **Processo de inovação** – A jornada a ser percorrida pelo empresário com o ALI que promoverá a implantação da inovação, conforme figura 6.



FIGURA 6 | JORNADA CLIENTE ALI



Indicadores obrigatórios para o agente local de inovação (ALI) PRODUTIVIDADE:

- > Produtividade do trabalho (Faturamento bruto - Custos variáveis/ Pessoas ocupadas);
- > Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido;
- > Inovação e Modernização;

ALI – Agente Local de Inovação – Transformação Digital

Esse agente possui a premissa de ser um bolsista de estímulo à inovação e atuar com características de relacionamento com o cliente na realização de estudos que busquem orientar

o cliente na implantação da inovação com foco na melhoria da maturidade digital. Além disso, apresenta um estudo sobre a identificação das maiores demandas dos pequenos negócios, quais ferramentas digitais foram implantadas e os resultados obtidos. Seu papel é detalhado abaixo:

- > **Adesão dos empresários** – A partir da prospecção, identificação da demanda por inovação e encaminhamento realizado pelo Agente de Orientação Empresarial ou outros atores, incluindo o próprio ALI, este apresenta a jornada a ser seguida pelo empresário e busca sua adesão ao cumprimento das etapas e atividades estabelecidas.
- > **Entrega de valor** – A cada encontro que o ALI tem com o empresário é entregue uma ferramenta em que a percepção de valor e evolução na jornada para a resolução do desafio e a evolução no desempenho do negócio seja percebida, isto vai desde o resultado e a devolutiva do Diagnóstico de Maturidade Digital, a identificação e priorização do desafio, a identificação da solução, a implantação da ferramenta digital e a mensuração do indicador de retorno do investimento.
- > **Relacionamento** – Os encontros individuais e coletivos ao longo de 6 meses caracterizam as entregas e o relacionamento que o Sebrae desenvolve com os empresários.
- > **Processo de Inovação** – Jornada a ser percorrida pelo empresário com o Agente Local de Inovação (ALI) promoverá a implantação da inovação, conforme imagem a seguir:

FIGURA 7 | JORNADA CLIENTE ALI





Indicadores obrigatórios para o agente local de inovação (ALI) transformação digital:

- > Retorno sobre o investimento: ROI e payback;
- > Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido;
- > Inovação e Modernização.

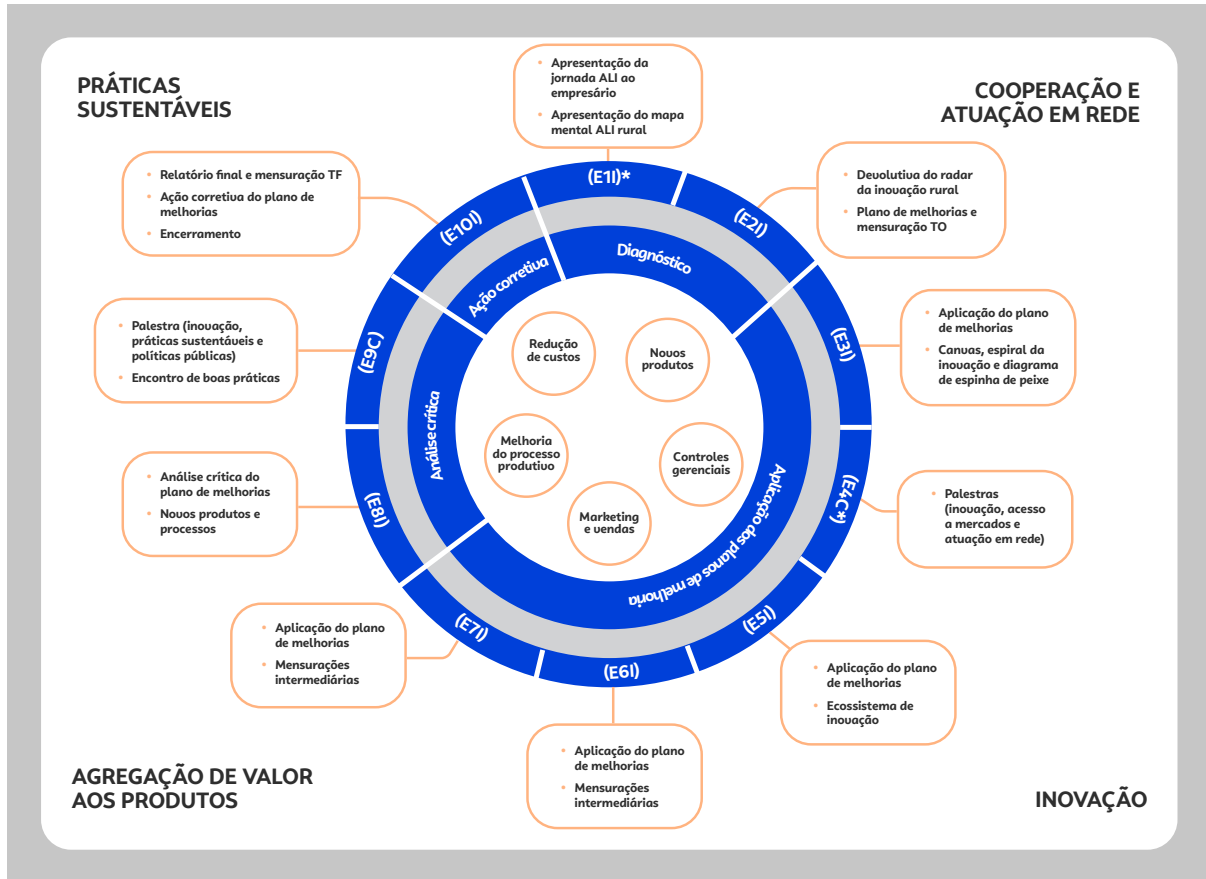
ALI – Agente Local de Inovação – Rural

Esse agente possui a premissa de ser um bolsista com formação na área de ciências agrárias e ciência de alimentos com características de relacionamento com o cliente na realização de um planejamento sistêmico que busquem orientar o empresário rural na implantação da inovação como forma de melhoria dos processos produtivos, redução de custos, marketing e vendas, controles gerenciais e possibilidade do desenvolvimento de novos produtos. Além disto, estimula o empresário rural a conhecer e conectar ao ecossistema de inovação local, provocando a Inovação, a Atuação em Rede entre empresários e parceiros e a Agregação de Valor aos Produtos. Seu papel é detalhado abaixo:

- > **Adesão dos empresários** – A partir da prospecção, identificação da demanda e sensibilização via parceiros locais, o Agente Local de Inovação rural (ALI- Rural) apresenta a jornada a ser seguida pelo empresário rural com a orientação e apoio na aplicação do Diagnóstico do Radar da Inovação Rural e Mapa Mental ALI Rural para adesão do cliente e fidelização a partir da elaboração de um Plano de Melhorias para o cumprimento das etapas e atividades estabelecidas.
- > **Entrega de Valor** – A cada encontro do ALI Rural com o empresário é entregue uma ferramenta de auxílio no aperfeiçoamento do Plano de Melhorias e pactuação de ações para a percepção de valor e evolução na jornada para a busca de resultados por meio de soluções Sebrae e de Parceiros com mensuração da evolução no desempenho do negócio, priorização de ações, utilização do espiral ALI Rural - ecossistema de inovação, atualização do Plano de Melhorias até a devolutiva final do Radar de Inovação Rural onde é mensurado a evolução do empresário na aplicação de soluções de inovação no seu negócio.
- > **Relacionamento** – Os 10 Encontros, sendo 8 individuais e 2 coletivos, que acontecem ao longo da jornada de 8 meses caracterizam as entregas e o relacionamento que o Sebrae desenvolve com os empresários rurais.
- > **Processo de inovação** – Jornada a ser percorrida pelo empresário com o Agente Local de Inovação Rural (ALI Rural) promoverá a implantação da inovação, conforme imagem abaixo:

FIGURA 8 | JORNADA ALI RURAL

ENCONTROS INDIVIDUAIS E COLETIVOS



Indicadores obrigatórios para o agente local de inovação (ALI) rural:

- > Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido;
- > Inovação e Modernização;
- > Faturamento.

ALI – Agente Local de Inovação – Educação Empreendedora

Este agente tem como premissa estimular a inovação no campo da educação empreendedora e atuar para ajudar no desenvolvimento de competências empreendedoras em estudantes e professores.

- > **Adesão das instituições de ensino** – A partir das características locais, a equipe do Sebrae, em parceria com as secretarias de educação, irá mapear as instituições de ensino que serão acompanhadas pelo agente de educação empreendedora;



- > **Entrega de valor** – A entrega de valor está associada à aplicação de diagnósticos para identificar possibilidades de inovação nas instituições de ensino, tendo como base a promoção da educação empreendedora. A partir do resultado desse diagnóstico, o agente vai propor e executar uma proposta de intervenção para a instituição de ensino;
- > **Relacionamento** – O agente atuará em três ciclos, com duração de sete meses para cada instituição, acompanhando o resultado das ações propostas e realizando articulações com parceiros locais que possam apoiar a instituição de ensino na implantação de um plano de trabalho para a promoção da inovação por meio da educação empreendedora;
- > **Processo de inovação** – A jornada a ser percorrida pela instituição de ensino com o agente de educação empreendedora promoverá a inovação na instituição de ensino, por meio de uma dinâmica de estudo, avaliação, proposta de intervenção e execução da proposta, tendo como base os preceitos da educação empreendedora, conforme a figura 7.

FIGURA 9 | EXEMPLIFICAÇÃO DE JORNADA



Indicadores obrigatórios para o agente educação empreendedora:

- > Inovação e modernização de instituições;
- > Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido;
- > Escolas com o projeto educação empreendedora implementado.

ALI – Agente Local de Inovação – Ecossistemas

Esse agente possui a premissa de ser um bolsista de estímulo à inovação e atuar com características de ativar a inovação no território, como forma de articular, integrar e dinamizar os atores de inovação presentes no território, contribuindo para a promoção do desenvolvimento local e dos pequenos negócios.

- > **Adesão das instituições/organizações** – A partir da identificação das instituições/ organizações vocacionadas ao fomento e à produção de inovação, o agente de ecossistemas de inovação buscará a adesão para a implantação do processo de inovação no território e nos empreendimentos;
- > **Entrega de valor** – A partir do que foi construído no processo de implantação da abordagem Sebrae de desenvolvimento de ecossistemas de inovação, bem como nos territórios potenciais e já constituídos de indicações geográficas (IG), esse bolsista foca sua entrega de valor na articulação, ativação e integração dos atores de inovação presentes no território, com vistas à implantação de um processo de inovação territorial;
- > **Relacionamento** – O agente de ecossistema de inovação atuará no território por até 12 meses e promoverá encontros entre os atores locais para implantar o processo de inovação;
- > **Processo de inovação** – Jornada a ser percorrida pelos atores do território com o agente de ecossistema de inovação, que promoverá a dinamização do território e a implantação da inovação, conforme a figura 8.



FIGURA 10 | JORNADA CLIENTE ALI



Indicadores obrigatórios para o agente de Ecossistemas de Inovação:

- > Inovação e modernização de instituições
- > Net Promoter Score (NPS) do Público Atendido
- > Municípios com Ecossistemas Mapeados

Destacamos que essas abordagens apenas ilustram algumas das possibilidades que podem ser utilizadas pelos Sebrae/UF em sua operação, não se colocando como um rol exaustivo, tendo em vista que podem ser trazidas inovações ainda mais significativas para direcionar a atuação ativa do Sebrae em aderência ao seu direcionamento estratégico e modelo de negócio.

Destacamos também que os requisitos mínimos para seleção dos bolsistas, bem como os valores das bolsas, encontram-se disciplinados pela Instrução Normativa (IN) nº 59/2021 do Sebrae Nacional, válida para todo o Sistema Sebrae, que trata das bolsas de estímulo à inovação.

Orientações para a Operação da Rede de Agentes Sebrae

Entende-se que cada região do Brasil possui características que a tornam única e própria; assim, a estratégia de atuação regional deverá seguir premissas nacionais, porém com a liberalidade para fazer adaptação naquilo que for necessário e pertinente, considerando a realidade local, sempre respeitando a perspectiva da integração e do planejamento de um modelo de atendimento com foco no desenvolvimento regional. Assim, algumas orientações são imprescindíveis para que o projeto tenha sustentabilidade e alcance os resultados pretendidos:

- > **Planejamento integrado** – Ao pensar o papel de cada agente dentro do território, o Sebrae/UF deverá apresentar como a estratégia se integra, para que não haja sobreposição de ações, mas, sim, complementaridade;
- > **Atendimento aderente a cada localidade** – Integração com os diversos atores locais, mapeamento de necessidades empresariais e articulação com a respectiva rede de agências estadual, por meio de prévia análise territorial;
- > **Especificação dos serviços a serem entregues pelos tipos de agente** – Deve haver muita clareza no tipo de serviço que cada um dos agentes leva para cada um dos públicos atendidos, desde o planejamento até a execução, com feedbacks tanto dos agentes quanto dos clientes sobre a agregação de valor desses serviços para as finalidades às quais se destinam, com constantes revisões e melhorias nesses fluxos;
- > **Fluxos de atendimento** – Deverão ser definidos fluxos de atendimento e integração visando propor a melhor jornada para os clientes;
- > **Perfil dos profissionais de campo/agentes** – Caberá a cada Sebrae/UF definir o perfil ou a formação específica dos agentes (respeitando-se o propósito de cada agente, bem como requisitos mínimos dos agentes bolsistas, regulados pela IN nº 59/2021 do Sebrae Nacional e válida para todo o Sistema Sebrae), assim como os formatos dos repasses metodológicos e carga horária, a frequência desses repasses, os temas (sistemas, soluções, fluxo de atendimento), e a equipe que ficará dedicada a acompanhar e monitorar os projetos;
- > **Governança da rede regional** – A governança deve ser estabelecida com vistas a descrever as atribuições e as responsabilidades dos envolvidos em todos os processos da fase de estruturação, implantação, perpetuação/sustentação da estratégia de atendimento da rede de agentes locais. Por meio de uma governança bem estabelecida, é possível a execução das atividades de forma ágil e transparente. Para isso, podem ser necessárias definições quanto às atividades e tarefas para cada processo; ao grau de autonomia dos agentes,

colaboradores dos escritórios regionais e gestores da sede; à disponibilização dos canais de suporte e relacionamento com as agências; e à realização de ações de reconhecimento e valorização dos escritórios que melhor implantam a estratégia, por exemplo;

- > **Monitoramento** – O objetivo é cumprir os acordos de resultados, assim como permitir a implantação de melhorias contínuas nos processos. O Sebrae/UF tem autonomia para definir as ações de acompanhamento e monitoramento conforme julgar importante. Sugere-se o compartilhamento de boas práticas e a apresentação dos resultados;
- > **Comunicação** – Sugere-se levar em consideração a comunicação interna e externa. O Sebrae/UF deverá definir quais informações deverão ser comunicadas; o intervalo e a frequência da distribuição das informações; as responsabilidades pela comunicação; a divulgação sobre os resultados lançados pelo atendimento ativo, *in loco* ou remoto;
- > **Sistema de suporte utilizado em campo** – É a premissa de que o sistema seja integrado; assim, deve ser definida uma estratégia para registro das informações, seja para contabilização dos atendimentos, seja para demonstração da execução da estratégia como um todo. É importante que, no âmbito do planejamento, esteja prevista a ação de registro das atividades;
- > **Relacionamento continuado** – Outra premissa estabelecida é a integração e a jornada do cliente, após esse atendimento ativo, com outros canais de atendimento do Sebrae, como – estratégias de atendimento digital; atendimento por carteiras segmentadas ou territorial; e/ou acompanhamento por meio de CRM específico, caso a UF utilize. O Sebrae/UF deverá definir os serviços e as formas de continuidade do atendimento ofertado para os clientes; as formas de contato e periodicidade com os clientes.

Responsabilidades do Sebrae/NA

- > **Definir as estratégias e premissas nacionais** – O Sebrae Nacional, por meio das Unidades de Relacionamento com o Cliente, Cultura Empreendedora, de Acesso a Serviços Financeiros, Inovação e Desenvolvimento Territorial, trará as premissas mais específicas para a operação de cada uma das modalidades de agentes aqui apresentadas. Não serão, em sua maioria, estratégias engessadas, mas premissas de atuação para que a Rede de Agentes Sebrae atue de forma equânime em todo o território nacional;
- > **Integrar e fomentar a rede nacional** – Compartilhar boas práticas estaduais e identificar novas oportunidades de atuação, parcerias institucionais e soluções.

- > **Apoio de CSN** – A ser definida com a Unidade de Gestão Estratégica (UGE) ;
- > **Monitoramento nacional** – Dar apoio ao Sebrae/UF na operacionalização das atividades de atendimento e fazer acompanhamento e monitoramento periódico das ações desenvolvidas no âmbito da Rede de Agentes Sebrae;
- > **Registros das ações** – O Sebrae Nacional deverá pactuar com as UFs em quais ambientes cada uma das ações deverá ser registrada, para que não se perca nenhum dado de nenhuma ação desenvolvida pelos agentes, e para que se tornem possíveis ações de relacionamento continuado, tanto com clientes como com parceiros.

O quadro-resumo traz, de forma sucinta, o modelo de atuação e as perspectivas estimadas dos agentes para 2022. Com relação aos recursos a serem utilizados para viabilização da estratégia, bem como sua forma de proposição, serão determinados em documento específico da UGE do Sebrae Nacional.



Quadro-Resumo da Rede de Agentes Sebrae

AGENTE	PÚBLICO	AÇÃO	FUNÇÃO	UNIDA- DE RES- PONSÁ- VEL NA	2021	ESTRATÉGIA-- PILOTO 2022
CONSULTOR						
Agente de orientação empresarial	MEI, ME e EPP.	Aplicação de diagnóstico, devolutiva, entrega de valor e inserção do cliente em jornadas de relacionamento.	Captação de clientes para jornadas de relacionamento.	URC	Ativo com até 1.120 agentes.	Trabalhar com até 2.800 agentes no projeto.
Agente de crédito e finanças	MEI, ME e EPP.	Atua em segundo nível, quando acionado pelo AOE, em consonância com os gestores locais, para orientação à gestão financeira do empresário.	Consultoria em segundo nível para o empresário no tema finanças.	URC	Ativo com até 100 agentes.	Trabalhar com até 500 agentes no projeto.
Agente de roteiros turísticos	Municípios, gestores públicos, entidades do trade turístico e associações, empresas do segmento de turismo (MEI, ME e EPP).	Apoiar a estruturação das(os) rotas/roteiros/territórios turísticos e a implementação das ações dos eixos de DTI; fortalecer a governança local, atuando junto aos parceiros público e privados; e aplicar diagnóstico, entre outros, no território para mensurar a maturidade de DTI.	O agente de roteiros turísticos atuará nos territórios para estimular e apoiar na implementação e/ou no fortalecimento da Estratégia de Destinos Turísticos Inteligentes (governança, tecnologia, experiência e sustentabilidade), sempre em consonância com os projetos aprovados na estratégia nacional, ou em iniciativas de atendimento lideradas pela equipe estadual de turismo convergentes com a estratégia DTI e validadas pela coordenação nacional de turismo.	Competitividade	Ainda não está ativo.	Iniciar o processo com os estados que tenham projetos ou atividades de atendimento de turismo aprovados no PPA.
Agente territorial Sebrae	Prefeituras, lideranças públicas, lideranças do setor privado, lideranças do terceiro setor que compõem governança local.	Apoiar a promoção e acompanhar a implementação da estratégia de desenvolvimento nos territórios por meio do Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores, LIDER e/ou de outras soluções que compõem ou poderão compor o Programa Ambiente de Negócios.	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar o analista do Sebrae no fornecimento de informações e esclarecimentos às prefeituras, parceiros e governanças locais interessadas; Acompanhar a implementação das iniciativas no território para o qual foi contratado; Garantir o fluxo adequado de informações entre a equipe técnica do Sebrae e as equipes das prefeituras; Conectar os atores e ações do Sebrae no território para fortalecer e integrar a região; Estabelecer e manter um calendário de relacionamento com as prefeituras, governança local, Sebrae e parceiros. 	UDT	Ainda não está ativo.	Este agente poderá atuar preferencialmente em territórios onde 'estão sendo' ou 'foram' implementados o Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores e/ou LIDER.

AGENTE	PÚBLICO	AÇÃO	FUNÇÃO	UNIDADE RESPONSÁVEL NA	2021	ESTRATÉGIA--PILOTO 2022
Agente de Mercado Nacional e Internacional	MEI, ME e EPP	<ul style="list-style-type: none"> a. Cadastro no ambiente digital; b. Cadastro do mercado alho; c. Priorização de produto/serviço a ser internacionalizado; d. Identificação de compradores ou potencial clientes nos mercados alho; e. Cadastro dos produtos a serem ofertados ao mercado; f. Plano de desenvolvimento empresarial; g. Plano de internacionalização; h. Monitoramento." 	Esse agente possui como premissa a identificação de oportunidades e o monitoramento da realização de negócios, para indentificar no território pequenos negócios com produtos e/ou serviços com condições de entregar valor para clientes no mercado nacional e internacional, no intuito de gerar uma maior competitividade empresarial dos empreendimentos atendidos.	Competitividade	Metodologia sendo revisada.	100 agentes contratados a partir de maio/2022.
BOLSISTA						
ALI produtividade	ME e EPP.	Aplicação do radar da inovação, priorização de problema, busca de solução, prototipagem, implantação, avaliação e mensuração de indicadores.	Aplicação da metodologia do processo de inovação.	Inovação	Ativo com até 1.012 agentes.	1.500 bolsistas a partir de agosto/2022.
ALI transformação digital	ME e EPP.	Aprimorar a maturidade digital das empresas, por meio da implantação de um processo de inovação e de ferramentas digitais, decorrentes de estudos realizados nas empresas.	Aplicação da metodologia do processo de digitalização das empresas.	Competitividade	Ainda não está ativo.	500 bolsistas a partir de julho/2022.
ALI rural	MEI, ME, EPP e produtores rurais.	Aumentar a competitividade dos pequenos negócios rurais, por meio da implantação da inovação em cinco dimensões da empresa rural: melhoria de processos produtivos, redução de custos, marketing e vendas, controles gerenciais e novos produtos durante a Jornada ALI Rural.	Aplicação da metodologia do processo de inovação rural.	Competitividade	Piloto com 153 ALIs e 17 orientadores.	500 bolsistas a partir de agosto/2022.
ALI educação empreendedora	Instituições de ensino.	Realizar diagnóstico do grau de inovação das instituições de ensino relativo à educação empreendedora; elaborar propostas de intervenção, com uso de ferramentas e metodologias; e monitorar e registrar o resultado das intervenções.	Esse agente tem como premissa estimular a inovação no campo da educação empreendedora e atuar para ajudar no desenvolvimento de competências empreendedoras em estudantes e professores.	Educação empreendedora	Ainda não está ativo	Piloto em três estados: 3 bolsistas no PR; 3 no PI; 4 em MG; e 1 coordenador.
ALI ecossistema	IG, produtores rurais e ecossistemas/território.	Ativar a inovação no território, como forma de dinamizar as instituições de fomento à inovação e promover o desenvolvimento local e dos pequenos negócios.	Aplicação da metodologia de ativação do território para a implantação do processo de inovação.	Inovação	Ainda não está ativo	"1º sem./2022: 55 agentes; 2º sem.2022: 322 agentes."

