

PROGRAMA NACIONAL

# IMPULSIONAR NEGÓCIOS

---

Agosto de 2023

---

Unidade de Competitividade



---

# Impulsionar Negócios

O programa nacional Impulsionar Negócios, elaborado para o Plano 2024, tem o objetivo de elevar o nível de competitividade dos Pequenos Negócios, por meio de jornadas estruturadas que promovam ganhos de produtividade, ampliação de mercados, melhoria de gestão e aumento da competitividade estrutural e sistêmica, considerando as especificidades dos setores, cadeias e vocações territoriais.

## Os desafios da competitividade

A competitividade é a capacidade de uma nação ou empresa de produzir bens e serviços de forma eficiente. Ela engloba fatores como produtividade, inovação, qualidade dos produtos, custo de produção e habilidades de mão de obra.

Empresas competitivas são mais resistentes a crises econômicas, contribuindo para a estabilidade e diversificação da economia. Através da competitividade, o país pode ampliar sua participação no mercado internacional, expandindo suas exportações e atraindo investimentos.

A competitividade do Brasil ainda está muito aquém de nosso potencial. De acordo com o Anuário de Competitividade Mundial de 2023, o Brasil ficou na 60ª posição em um ranking de 64 países, perdendo posições nos últimos quatro anos. Este ranking é formado por quatro fatores: performance econômica, eficiência do governo, eficiência dos negócios e infraestrutura. O fator eficiência dos negócios, por sua vez, é formado por cinco subfatores: produtividade e eficiência, mercado de trabalho, finanças, práticas de gestão e valores e atitudes. Destes, o subfator de pior posicionamento do Brasil é produtividade e eficiência dos negócios, onde figuramos na posição de número 63, ficando à frente apenas da Venezuela. Assim, é emergente a necessidade de se aumentar a eficiência e a produtividade das empresas, além de demais aspectos relacionados à sua competitividade.

Paul Krugman, prêmio Nobel de economia em 2008, afirmou: “Produtividade não é tudo, mas no longo prazo é quase tudo. A capacidade de um país elevar o padrão de vida de sua população depende quase exclusivamente de sua capacidade de elevar o nível de produção por trabalhador”. E são as micro e pequenas empresas que possuem os menores índices de produtividade. No Brasil, produtividade da microempresa é 10% a da grande empresa, e a da pequena empresa é 27%. Enquanto na Europa, as micro e pequenas empresas têm produtividade com níveis em torno de 40% e 60% das grandes empresas. Nesse contexto, o grande desafio dos pequenos negócios propicia, ao mesmo tempo, uma enorme janela de oportunidades, por representarem cerca de 99% das empresas brasileiras.

São diversos os fatores que influenciam na competitividade e produtividade das empresas. Há fatores intrafirma, como a qualidade da gestão, tecnologia nos processos, capital e inovação, mas também fatores externos, como o ambiente econômico, regulação, estrutura do mercado, o transbordamento entre empresas entre outros. O Sebrae é a única entidade que consegue convergir esforços para olhar a empresa além de sua estrutura intrafirma, considerando também fatores externos que interferem na sua competitividade. Desta forma, o programa nacional Impulsionar Negócios abrange seu olhar para as três dimensões da competitividade: empresarial, estrutural e sistêmica.

---

## Jornadas Estruturadas

No âmbito deste programa, entende-se por jornadas estruturadas a oferta aos clientes Sebrae de uma série de soluções que, em conjunto, proporcionarão transformações nas empresas atendidas.

Ao elaborar um projeto no âmbito do programa Impulsionar Negócios, o ponto de partida deve ser sempre a transformação desejada, mensurável por meio de um indicador de resultado finalístico, como aumento de faturamento, de produtividade ou outros.

A partir do objetivo de transformação, são concebidas as opções de soluções a serem trabalhadas com os clientes, considerando as especificidades de seu segmento empresarial e com flexibilidade suficiente para atender as diferentes necessidades dos clientes.

As jornadas estruturadas devem ser flexíveis o suficiente para se adaptar às diferentes necessidades das empresas, considerando o setor e o território. Personalize as soluções de acordo com os desafios específicos de cada cliente, reconhecendo que nem todas as empresas precisarão passar pelo mesmo processo.

As jornadas podem ter duração diversa, podendo ser realizada em alguns poucos meses ou em até um ano, desde que promovam transformação e permitam mensurar os resultados da atuação do Sebrae junto a estes pequenos negócios. A gestão do projeto pode optar por jornadas curtas e entradas de clientes para participar de tais jornadas diversas vezes ao ano. Não é necessário que todos os clientes que serão atendidos ao longo do ano entrem no projeto ao mesmo tempo. O importante é que, ao final do ano, os diferentes grupos de clientes participantes do projeto tenham sido mensurados, conforme Guia de Mensuração do Sebrae no Manual <sup>1</sup>.

## Indicadores do programa

O programa nacional Impulsionar Negócios possui dois indicadores de obrigatória adesão: Produtividade do trabalho e Faturamento, conforme o Caderno de Indicadores de Programa Nacionais 2024<sup>2</sup>.

O cálculo do indicador de Produtividade está baseado na metodologia do Brasil Mais Produtivo. Outros projetos, diferentes do Brasil Mais Produtivo, que aderirem ao indicador de Produtividade contabilizarão para a Meta Mobilizadora e deverão adotar a metodologia de coleta das mensurações e de cálculo e consolidação conforme o detalhamento metodológico<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Amostragem de acordo com o guia de Mensuração, Apêndice do Manual de Gestão, Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação disponível no DataSebrae:

<https://datasebrae.com.br/plano-anual-2024/#documentos> .

<sup>2</sup><https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/09/Caderno-de-Indicadores-de-Programas-Nacionais-2024-2.pdf>

<sup>3</sup><https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/08/NT-091-2023-Exposicao-metodologia-indicador-Produtividade-2023-Brasil-Mais-Produtivo.pdf-manifesto.pdf>

---

O indicador de faturamento poderá ser mensurado por meio de pergunta de percepção junto aos clientes participantes das iniciativas que pactuem esse indicador ou ainda por mensuração T0 e T1 do faturamento<sup>4</sup>.

A mensuração dos resultados dos clientes pode ser realizada de uma única vez no final do ano ou por grupos ao final de cada jornada, com consolidação de todas as mensurações e lançamento dos dados no sistema Leme até janeiro do ano seguinte.

É possível um projeto vinculado ao programa nacional não utilizar nenhum dos dois indicadores do programa, caso haja justificativa para sua não utilização, devendo adotar outros indicadores de resultado, em linha com os temas indutores do programa nacional. Ressalta-se que ambos os indicadores deste programa nacional compõem as metas mobilizadoras do Sistema Sebrae para o ano de 2024.

#### Exemplo de um projeto com jornada curta:

Em uma dada região do país, a partir do trabalho realizado via projeto Território Empreendedor, foi identificada a necessidade de se impulsionar o comércio varejista de alguns de seus principais municípios. O escritório regional deste Sebrae/UF percebeu então a oportunidade de apoiar o desenvolvimento deste setor. Em parceria com a câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), foi identificado que os empresários estavam muito desconectados uns dos outros e que a formação de redes empresariais poderia trazer muitos ganhos para a competitividade das empresas da região. Foi levantado ainda que, considerando os aspectos intrafirma, as principais dores desse segmento na região no momento eram:

- Marketing e vendas
- Compras e estoque
- Gestão financeira

Neste contexto, optou-se por elaborar um projeto que contaria com ações coletivas, buscando a formação de redes empresariais, e ações individualizadas para atendimento dos desafios específicos de cada empresa. Foi estabelecida a meta de atendimento de 450 empresas, em três municípios da região. Para isso, o projeto contou com uma jornada base de três meses, com três grandes entradas de empresas no ano.

A prospecção das empresas se deu prioritariamente via Agente de Orientação Empresarial do Sebrae, CDL e outros parceiros locais.

Esta jornada foi composta de:

- Grande palestra de lançamento com consultor referência para o segmento
- Um meeting empresarial (encontro coletivo) e uma mentoria individual de 90 minutos, para cada um dos quatro temas priorizados:
  - Marketing
  - Vendas
  - Finanças
  - Gestão de compras e estoque
- Imersão empresarial em outro estado

---

<sup>4</sup>[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/08/NT\\_UGE\\_33.23-Metodologia-de-calculo-Indicador-Faturamento-2023-Brasil-Mais-Competitivo.pdf-manifesto.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/08/NT_UGE_33.23-Metodologia-de-calculo-Indicador-Faturamento-2023-Brasil-Mais-Competitivo.pdf-manifesto.pdf)

- 
- Ao longo e após a realização desta jornada básica, a partir das dores específicas mapeadas para cada empresa ao longo das mentorias, a empresa era encaminhada para consultorias específicas ou Sebraetec.

Desta forma, o projeto a ser elaborado conta com as seguintes ações:

1. Gestão e monitoramento do projeto
2. Prospecção de empresas e palestras
3. Jornada de encontros e mentorias
4. Imersão empresarial
5. Consultorias em gestão
6. Sebraetec

Foi previsto o início desta jornada em três momentos do ano: fevereiro, maio e agosto. Um mês após a realização da jornada, as empresas do grupo foram mensuradas, conforme ficha do indicador. No final do ano, foi compilada a mensuração de todos os grupos.

OBS.: a proposta apresentada acima trata-se de um exemplo fictício elaborado com base na atuação real de alguns Sebrae/UF.

## Premissas e Recomendações para as Iniciativas

### 1. Definição de Segmentos e Setores

Um ponto chave do projeto é delimitar a atuação de forma clara. A Unidade de Competitividade possui aptidão para atuação setorial em territórios geográficos, considerando o potencial de crescimento e impacto. Essa abordagem permite concentrar recursos e esforços de forma estratégica, direcionando-os para onde podem gerar os melhores resultados e promover uma transformação significativa nas pequenas empresas locais. Conecte-se com os grupos de gestores do Sistema Sebrae que atuam com segmentos e setores relevantes no seu território.

### 2. Conhecimento das Necessidades Locais

Avale as necessidades e desafios específicos enfrentados pelos pequenos negócios em sua região, em especial das microempresas e empresas de pequeno porte. Isso servirá como base para adaptar as jornadas estruturadas de acordo com as particularidades do mercado local. Identifique as principais organizações, grandes empreendimentos, políticas, desafios e oportunidades específicas da região. Adapte as estratégias e abordagens de acordo com as características e necessidades únicas da região.

### 3. Engajamento de Parceiros e Sensibilização

Estabeleça parcerias com organizações locais. Esses parceiros locais podem facilitar a identificação de empresas e a promoção das jornadas estruturadas, não apenas em nível nacional, mas também localmente. Mantenha um diálogo constante com as entidades locais para entender preocupações e otimizar objetivos específicos. Considere também as oportunidades oriundas de parcerias nacionais. Comunicação eficaz irá garantir que os pequenos negócios e parceiros estejam cientes do projeto e de seus benefícios.

---

#### 4. Metas e Avaliação

Além das metas organizacionais, estabeleça metas específicas para sua atuação. Isso permitirá medir o progresso local e ajustar estratégias conforme necessário, alinhando-as com as necessidades locais. Implemente um sistema de acompanhamento e avaliação da iniciativa. O sistema Leme possui diversos recursos para monitoramento dos projetos. Veja mais na biblioteca Leme do Data Sebrae (<https://datasebrae.com.br/leme/>).

#### 5. Foco em Qualificação e Tecnologia

Garanta que todos os envolvidos estejam capacitados para fornecer orientações e suporte às empresas. Isso pode incluir alinhamentos específicos com consultores e agentes. Utilize a tecnologia de forma eficaz para apoiar as jornadas estruturadas, tanto como parte da promoção da digitalização das empresas como para a condução da iniciativa.

#### 6. Acompanhamento de Tendências

Mantenha-se atualizado sobre as tendências nos setores e cadeias de valor específicos que estão sendo atendidos. Isso garantirá que os projetos estejam alinhados com as demandas do mercado em constante evolução. Integre considerações ambientais, sociais e de governança no projeto.

## Temas indutores

### 1. Competitividade, Produtividade e Digitalização

- Considere a identificação de necessidades, com diagnósticos e escuta das empresas participantes para identificar suas principais deficiências em termos de gestão, produtividade e digitalização.
- Amplie conhecimentos em gestão avançada, inovação, tecnologia e digitalização, considerando ferramentas e práticas implementáveis e efetivas.
- Considere parcerias com startups que possam oferecer soluções inovadoras para os pequenos negócios. Promova eventos de networking e matchmaking para conectar as empresas a startups relevantes.
- Considere a estratégia da Rede de Agentes, como o ALI Produtividade, ALI Transformação Digital e ALI Rural para fornecer suporte especializado às empresas em suas jornadas de digitalização, aumento da produtividade e/ou faturamento.

### 2. Mercados

- Considere preparar empresas para a internacionalização, fornecendo informações sobre exportação, regulamentos internacionais e oportunidades de mercado no exterior.
- Considere estabelecer parcerias com outras organizações e empresas para promover oportunidades comerciais, como feiras, eventos B2B e programas de compras públicas.
- Ofereça treinamento em técnicas de vendas e estratégias de marketing para ajudar as empresas a ampliarem seus mercados.
- Promova a formação de redes empresariais locais e regionais para estimular a colaboração e o compartilhamento de recursos entre as empresas.

### 3. Conexões Corporativas

- Considere a realização de parcerias para fortalecer o encadeamento produtivo.
- Considere a promoção da inovação aberta, permitindo que as empresas tenham acesso a tecnologias e ideias inovadoras de parceiros corporativos.

- 
- Considere a realização de eventos, como conferências e encontros de negócios, para facilitar a conexão entre pequenas empresas e grandes corporações.

#### 4. Agenda ESG e Transição Energética

- Promova conhecimento sobre práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) para empresas interessadas em adotar políticas sustentáveis.
- Informe as empresas sobre as vantagens da transição para fontes de energia mais limpas e promova programas de apoio à adoção de tecnologias e processos produtivos sustentáveis.
- Considere colaborar com agências de energia e especialistas para ajudar as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis.

#### 5. Economias Portadoras de Futuro

Economias Portadoras de Futuros são aquelas que envolvem empreendimentos que se alinham com as tendências emergentes, as tecnologias inovadoras e as mudanças socioculturais que moldarão o cenário econômico e empresarial no futuro. Esses negócios não apenas acompanham as tendências atuais, mas também estão à frente, antecipando e aproveitando as transformações que estão por vir, seja por meio de novos produtos, serviços, modelos de negócios ou abordagens inovadoras. Em vez de se apegar ao presente, eles têm uma visão orientada para o futuro e se esforçam para moldar ativamente as mudanças que ocorrerão nas próximas décadas. As economias portadoras de futuro são aquelas com potencial de resolução de desafios globais e que levarão o território a um maior desenvolvimento econômico e social.

- Identifique setores emergentes portadores de futuro para a região e as empresas que já atuam nesses setores em sua região.
- Considere realizar ações de desenvolvimento dos pequenos negócios desses setores, com foco em maior competitividade.
- Considere apoiar o acesso a investimentos nacionais e estrangeiros, especialmente para setores com potencial de crescimento e com políticas específicas de amplo interesse mundial.
- Verifique o potencial do bioma, a demanda de bioindústrias pelo uso sustentável de recursos naturais e as oportunidades de mercado na bioeconomia.

### Atuação setorial ou temática

A atuação por setores ou segmentos econômicos pode perpassar por um ou diversos dos temas indutores, conforme os desafios das cadeias, setores e vocações territoriais. O mapeamento destes desafios deverá considerar as dores dos empresários e as tendências que impactam os negócios dos setores. Para apoiar os gestores dos Sebrae/UF no detalhamento das iniciativas, serão disponibilizados ainda documentos orientativos adicionais nas seguintes cadeias ou setores: turismo, economia criativa e artesanato, agronegócios, indústria, varejo, negócios de alimentação, saúde e bem-estar, beleza, moda e construção.

Dentro do programa Impulsionar Negócios, poderão também ser elaboradas iniciativas focadas em um dos temas indutores. Para o detalhamento de tais iniciativas, também serão disponibilizados documentos orientativos adicionais sobre mercados, Conexões Corporativas e Programa Sebrae Energia.

---

## Rede de Agentes

A atuação com agentes é uma grande estratégia para dar maior capilaridade e aprimorar a atuação voltada ao impulsionamento dos negócios. Estão vinculados ao Programa Nacional Impulsionar Negócios os seguintes agentes:

- ALI Produtividade
- ALI Transformação Digital
- ALI Rural
- Agente de orientação rural
- Agente de roteiros turísticos
- Agente de mercado
- Agente de energia (*a ser criado*)

Sugere-se promover a integração entre os agentes e destes com as diversas estratégias e projetos vinculados ao programa nacional Impulsionar Negócios. Desta forma, os resultados para os clientes poderão ser potencializados.

## Polos de Referência

Os polos com contrato interno que se estendem em 2024 deverão seguir as regras estabelecidas no contrato interno até o término de sua vigência e não integrarão o programa nacional. Aqueles que não tenham contrato vigente até dezembro de 2024, deverão prever dentro dos programas nacionais os recursos para os meses de operação do polo entre o encerramento do contrato interno e dezembro de 2024. Dúvidas sobre esse processo poderão ser consultados nos documentos de orientação da CSN<sup>5</sup> e na FAQ do Plano Anual<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/08/ORIENTACOES-GERAIS-PARA-PLANEJAMENTO-E-GESTAO-DE-RECURSOS-DE-CSN-v-03-08.pdf>

<sup>6</sup> <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/09/FAQ-Plano-Anual-2024-V3.pdf>