

-VERSÃO 2.0

07/12/2020



REFERENCIAL: ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO COM A REDE ESTENDIDA
SEBRAE

Ficha técnica

Elaborado por

Unidade de Relacionamento com o Cliente

Ellys Cristiane Felipe Alves

Graziele Junia Pereira Vilela

Revisão e Colaboração

Rodrigo Scherer Palacio

Gerência de Relacionamento com o Cliente

Enio Pinto

Maria Candida Bueno Rezende

Atualização realizada em dezembro /2020

Unidade de Relacionamento com o Cliente

Ellys Cristiane Felipe Alves

Revisão e Colaboração

Sylvia Cassimiro Pinheiro

Gerência de Relacionamento com o Cliente

Enio Pinto

Elizabeth Soares de Holanda

SUMÁRIO

1. VISÃO GERAL	3
2. ESTRUTURAÇÃO DO REFERENCIAL.....	4
3. REDE DE ATENDIMENTO PRESENCIAL do SEBRAE.....	4
4. REDE ESTENDIDA SEBRAE	7
5. PREMISSAS DE ATUAÇÃO COM REDE ESTENDIDA.....	7
6. EIXOS	8
6.1 PROSPECÇÃO / ARTICULAÇÃO	9
6.2 ESTRUTURAÇÃO	10
6.3 IMPLANTAÇÃO.....	14
6.4 SUSTENTAÇÃO	14

1. VISÃO GERAL

Ao longo dos últimos **seis anos** o Sistema Sebrae tem mantido uma constante no número de pequenos negócios atendidos. Por meio da atual rede de atendimento, em média, são atendidos **2,3 milhões de pequenos negócios por ano**. Contudo, esta constante não está acompanhando o crescimento do número de empreendimentos. Em 2019, estima-se que estejam em funcionamento no Brasil cerca de **15 milhões de pequenos negócios**.

Para alcançar números mais próximos do universo de pequenos negócios brasileiros, o Sebrae precisa reavaliar a estratégia e buscar maneiras de **umentar a capilaridade e a efetividade** dos atendimentos. Nesse cenário, os **parceiros** tem papel primordial em uma **mudança de patamar**. Com **equipe e estrutura própria**, eles podem ofertar soluções de empreendedorismo e gestão empresarial onde a rede presencial da instituição encontra limitações de operação.

Tendo em vista este objetivo, de ampliar a capacidade de atendimento do Sistema Sebrae, este referencial apresenta diretrizes para atuação **com parceiros estratégicos**, com foco em ampliar a capilaridade de atuação do Sebrae, descrevendo diretrizes macro para atuação com **distintos parceiros**, também compreendidos como público indireto do Sebrae. O PPA 2020-2023 esclarece e formaliza a atuação do Sebrae com o **público indireto**, que são as diversas organizações e empresas públicas ou privadas que podem atuar como **parceiros** do Sebrae em benefício dos pequenos negócios.

Visando o atendimento e relacionamento eficaz e eficiente com este público indireto, para que ele possa contribuir diretamente no **fortalecimento do empreendedorismo no Brasil**, se faz necessária um nivelamento nacional. Este nivelamento aborda processos e práticas de gestão a serem adotadas pelo Sistema Sebrae. O objetivo é proporcionar a melhor experiência para os clientes em uma jornada que envolva os parceiros integrantes da **Rede Estendida de Atendimento Presencial**.

A proposta deste referencial é:

- Construir uma estratégia para a consolidação da **Rede Estendida de Atendimento Presencial**, parte integrante e complementar da rede de atendimento do Sebrae;
- Nivelar conceitos e práticas de gestão por meio de **elementos estruturantes**, como macroprocessos necessários no estabelecimento de parcerias;
- Descrever os macroprocessos com foco na **estruturação, implantação e sustentação** da atuação com os parceiros;
- Orientar os gestores do Sebrae que coordenam as parcerias para atendimento dos pequenos negócios quanto à implantação e perpetuação de **boas práticas de gestão**;
- Mostrar as diversas possibilidades e complexidades no atendimento aos pequenos negócios que os parceiros podem alcançar, observando as realidades e particularidades de cada município.

2. ESTRUTURAÇÃO DO REFERENCIAL

Este referencial é uma construção coletiva, baseado nas melhores práticas dos Sebrae/UF. O documento deve ser sempre aprimorado, uma vez que a intenção é que se pense cada vez mais sobre como os parceiros podem contribuir na qualificação e expansão do atendimento do Sebrae.

No que se refere as Salas do Empreendedor, a proposta é ampliar a visão do Sebrae sobre este canal. Entende-se que as Salas podem facilitar o acesso à informação, melhorar o relacionamento do poder público com os cidadãos, incentivar os mercados e contribuir com o desenvolvimento econômico do país.

Por ser um documento de orientação, seu conteúdo é orgânico e deverá acompanhar a evolução da atuação com os parceiros e com as Salas do Empreendedor.

Neste sentido, serão abordados os seguintes temas:

- Conceitos de rede presencial e rede estendida de atendimento;
- Premissas de atuações com os parceiros;
- Macroprocessos para estruturação de parcerias (com foco no relacionamento com os pequenos negócios); e

Serão acrescidos a este referencial anexos contendo módulos de atuação com os parceiros. Exemplos: Módulo: Sala do Empreendedor.

3. REDE DE ATENDIMENTO PRESENCIAL DO SEBRAE

PROPÓSITO

Atuar em rede por meio de canais integrados, presenciais e digitais, próprios e de parceiros, ampliando a presença do Sebrae e atendendo os pequenos negócios de acordo com as necessidades e especificidades territoriais.

A Rede de Atendimento Sebrae é composta por canais de atendimento próprios e de parceiros, sejam eles digitais, remotos ou presenciais. Neste contexto, as Salas do Empreendedor, a partir do momento de sua estruturação, são compreendidas como um canal de atendimento da Rede Estendida de Atendimento Presencial do Sebrae.



Rede própria: executada por funcionários ou contratados/terceirizados. O Sebrae possui gestão direta, sendo que a execução dos atendimentos e serviços pode acontecer em espaços próprios (Agências e Sebraelab), de parceiros (espaço Sebrae) ou de forma móvel/itinerante. Há ainda a figura do consultor residente que atua em locais onde não há uma presença física do Sebrae. O consultor concentra todas as demandas destes locais e articula com os escritórios regionais ou a melhor forma de atendê-las.

Rede estendida: parceiros, que são Público indireto, e que atuam na prestação de serviços aos pequenos negócios com a oferta do Portfólio Sebrae ou de mercado, desde que chancelados pelo Sebrae.

Agentes: agentes de atendimento que possuem abordagem ativa, com atuação territorial, podendo estar nas seguintes frentes: prospecção, relacionamento, sensibilização para temas estratégicos e intervenção. Os agentes podem pertencer à rede própria ou a rede estendida de atendimento, por isso aparecem representados na interseção do diagrama de Venn.

O Sebrae/UF contará com todos estes canais, da rede própria e estendida, para executar a sua estratégia de atendimento presencial, com foco em atuação territorial, ou seja, de acordo com a vocação e necessidade do território. Entende-se que nesta dinâmica, as agências, que integram a rede própria, funcionam como nós (ou posição central):



Os **nós de rede** tem como principais funções:

- Ser embaixador do Sebrae no território;
- Conhecer os papéis de cada ente das redes (própria e estendida);
- Conectar as informações e recursos, distribuindo-os para os demais entes;
- Estabelecer e difundir a estratégia de execução de atendimento absorvendo os *inputs* das redes;
- Construir relacionamento constante e consistente com público direto e indireto;
- Receber fluxo de clientes para atendimentos de alta/média complexidade, organizando fluxo de clientes entre os entes da rede por meio de inteligência territorial;
- Dar suporte à operação de todos que gravitam em torno do nó da rede (animar a rede);
- Realizar o suporte de conteúdo;
- Identificar no território oportunidades de ampliação da presença Sebrae;
- Monitorar o desempenho das redes de atendimento.

Dessa maneira, entende-se que toda a estratégia de atendimento presencial nasce nas agências e que os demais canais precisam estar integrados.

4. REDE ESTENDIDA SEBRAE

A Rede Estendida faz parte da estratégia da Rede de Atendimento Presencial do Sebrae. É parte fundamental e contribui diretamente para o aumento da capilaridade e de competências do Sistema. Pode abranger parceiros como: instituições governamentais, privadas e de terceiro setor.

São parceiros que atuarão atendendo diretamente os pequenos negócios, público-alvo do Sebrae, e que deverão estar integradas com a rede própria de atendimento.

A atuação com parceiros propicia para o Sebrae:

- Aumento significativo da capilaridade do atendimento (mudança de patamar), proporcionando a proximidade do Sebrae com as comunidades;
- Incorporação de novas competências;
- Apoio no levantamento de necessidades territoriais para o desenvolvimento dos pequenos negócios;
- Agregação ao portfólio Sebrae com possíveis soluções de parceiros que poderão ser replicadas a nível estadual e nacional;
- Especialização da atuação por meio das especificidades dos parceiros.

Para os parceiros:

- Abrangência em seu rol de atuação;
- Possibilidade de enriquecimento de seu portfólio e absorção de expertise em soluções para gestão empresarial e atendimento ao pequeno negócio;
- Captação de novos clientes;
- Credibilidade da marca do Sebrae;
- Apoio do Sebrae na execução dos atendimentos.

Para os pequenos negócios:

- Facilidade no acesso às orientações e soluções na abertura e gestão do seu negócio;
- Aproximação dos pequenos negócios com o Sebrae;
- Maior comodidade com possibilidade de atendimentos In Loco (ativo).

5. PREMISSAS DE ATUAÇÃO COM REDE ESTENDIDA

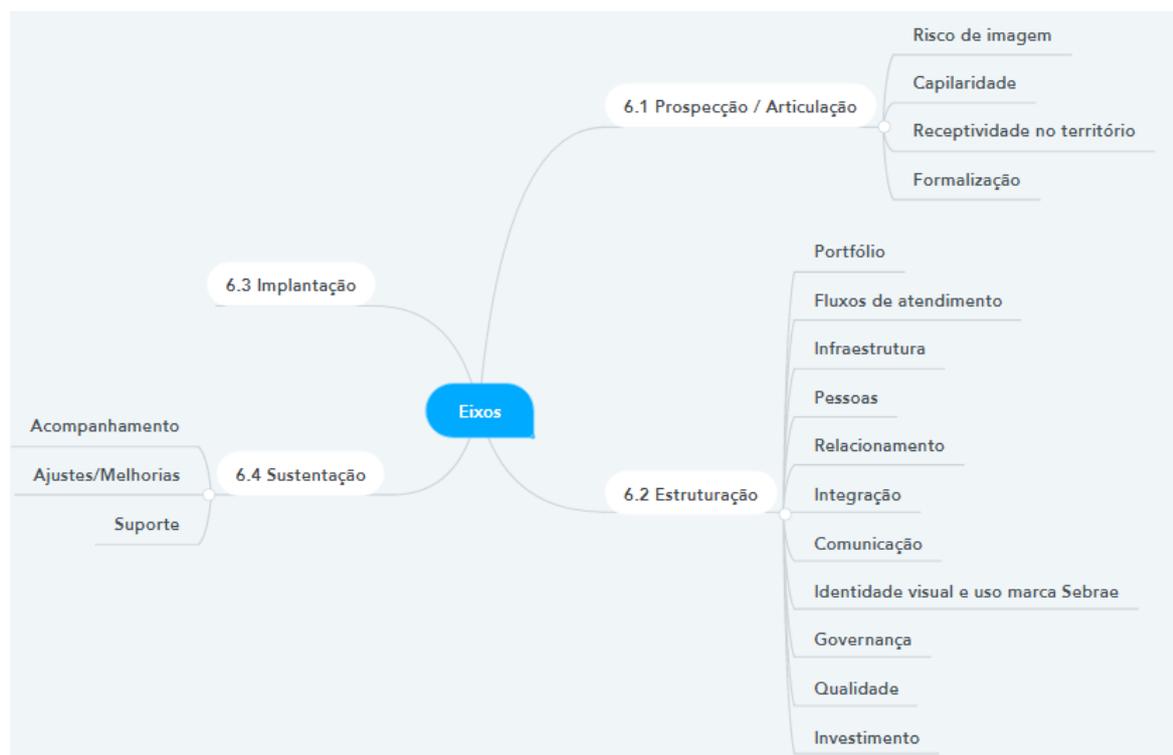
Entende-se que a atuação do Sebrae com a rede estendida deve contemplar algumas premissas, tais como:

- A parceria deverá ser embasada na confiança mútua;

- O processo de comunicação deve ser apoiado pela transparência;
- O objeto da parceria, assim como a atuação do parceiro, deve ser convergente, sinérgica e complementar à atuação estratégica do Sebrae;
- Os parceiros deverão contribuir diretamente para o atendimento e desenvolvimento dos pequenos negócios em seu território de atuação;
- Integração. A atuação dos parceiros deverá ser integrada com a rede própria de atendimento Sebrae;
- As ações estabelecidas entre as partes deverão trazer benefícios para todos os envolvidos: Sebrae, parceiro e cliente;
- As parcerias deverão ser formalizadas por instrumentos específicos.

6. EIXOS

O estabelecimento de qualquer parceria, com foco no aumento da capilaridade do Sebrae, envolve decisões e definições processuais. A proposta do referencial é nivelar os eixos de estruturação mínimos necessários que percorrem desde a articulação/prospecção de parceiros à sustentação da parceria firmada. Assim, se estabelece uma mesma metodologia a ser adotada pelo Sistema Sebrae, priorizando as características regionais e municipais.



Para cada parceria a ser formalizada, o Sebrae/UF deverá se atentar e tomar decisões sobre os processos descritos a seguir.

Este referencial se propõe a descrever os macroprocessos de atuação com parceiros para o atendimento e relacionamento com os pequenos negócios.

A estratégia de atuação com as Salas do Empreendedor estará descrita no ANEXO I deste referencial.

6.1 PROSPECÇÃO / ARTICULAÇÃO

A prospecção de parceiros deve partir da necessidade latente do Sebrae/UF de aumentar a capilaridade do atendimento em determinados territórios e com públicos estratégicos. Além disso, é preciso considerar as necessidades deste público que será atendido. Ou seja, é preciso ter objetivos claros para as parcerias. Algumas perguntas podem auxiliar na definição deste objetivo: Quais problemas dos pequenos negócios precisam ser atacados? Em qual território estes problemas estão concentrados? Há densidade empresarial que justifique o investimento na parceria? Tem alguma ação do Sebrae/UF ou de parceiro em curso neste local que complementa ou sobrepõe o que está sendo proposto? A atual estrutura do Sebrae/UF é suficiente ou pode ser potencializada por parceiros? Com que outras competências o parceiro poderia contribuir? Existem lacunas nas trilhas ofertadas pelo Sebrae/UF? O Sebrae/UF está abrangendo o *market share* adequado?

Tendo o escopo bem definido, o próximo passo é mapear os potenciais parceiros, considerando alguns critérios de avaliação. A definição de critérios deve estar alinhada com a estratégia de atendimento estabelecida por cada Sebrae/UF.

Risco de Imagem

A marca do Sebrae é avaliada como “muito positiva” pela maioria da sociedade (51,40%)¹, sendo que os atributos “especialista em pequenos negócios” e “oferta conhecimento relevante” estão entre os principais destaques. Nesse sentido, é preciso ter bastante cuidado no vínculo da imagem ao de alguma outra instituição, pois, o cliente enxergará o nome Sebrae quando for atendido pelos parceiros.

Atendimentos com qualidade inferior aos que são entregues pelo Sebrae, ou até mesmo problemas de fraude, podem ocasionar problemas legais para a instituição além de prejudicar a credibilidade junto aos pequenos negócios e a sociedade.

Nesse sentido, quando a parceria é formalizada, este risco é minimizado já que são anexados documentos e certidões do parceiro que comprovam a idoneidade. Outra maneira de avaliar a imagem do parceiro é buscar por matérias que mencionem a atuação dele e analisar se o que está sendo relatado procede com a realidade.

Capilaridade

Considerando que um dos objetivos do estabelecimento de parcerias é aumentar a capilaridade do Sebrae, chegando em territórios onde não há a presença física da Instituição, um atributo do parceiro deve ser a capacidade de atuação em diferentes

¹ Na Marca, 4ª Edição, 2018.

localidades, abrangendo as mais remotas. Logicamente, nem todas as parcerias demandarão a atuação em locais longínquos. O território faz parte da definição do escopo da parceria, que é feito antes da formalização.

A contribuição para o aumento da capilaridade pode ocorrer por meio da existência de estruturas físicas do parceiro, ou pela atuação de representantes. Há ainda a possibilidade de o parceiro mobilizar uma logística em prol do cumprimento do objeto da parceria, porém nestes casos cabe análise técnica detalhada sobre a viabilidade: custo x benefício.

Receptividade no Território

A credibilidade e a imagem do parceiro junto ao público e ao território de atuação também devem ser avaliadas antes do estabelecimento de uma parceria. Por mais que determinado parceiro seja reconhecidamente idôneo, é fundamental identificar se há histórico de atuação no território e como é a receptividade junto ao público.

Esta análise se faz ainda mais relevante na atuação em territórios politicamente instáveis, como nas favelas e em comunidades indígenas e quilombolas, por exemplo. Podem ocorrer episódios nos quais um parceiro seja muito bem recebido em determinado local, mas não em outro. Um mapeamento deve trazer esta clareza de informações para a formalização da parceria.

Formalização

A formalização da parceria consiste em celebrar o compromisso entre as instituições de acordo com o objetivo estabelecido e os resultados esperados, por meio de instrumentos específicos submetidos às assessorias jurídicas locais.

Para cada tipo de parceria, deverão ser ajustados e adaptados os termos de adesão/formalização. As responsabilidades, atribuições e entregas das partes deverão estar especificadas, assim como itens sobre confidencialidade e segurança de dados adequados à Lei Geral de Proteção de Dados. **Ver modelo de termo de parceria com a Sala do Empreendedor no anexo II do módulo Sala do Empreendedor.**

Vale destacar que o eixo prospecção / articulação deverá ser realizado, sempre que couber, em parceria com áreas afins do Sebrae/UF. Como no exemplo a públicos indiretos que envolvam entes públicos, é necessário que esta etapa, principalmente, seja realizada em conjunto com os gestores das unidades de ambientes de negócio: Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial.

6.2 ESTRUTURAÇÃO

Após a prospecção ou articulação da parceria, inicia-se a etapa de estruturação, que consiste em detalhar as obrigações das instituições envolvidas, buscar entendimento entre as atuações e elaborar os planos de ações.

No processo de estruturação deverão ser definidos em conjunto com os parceiros, aspectos como:

Portfólio

Deverão ser definidos quais tipos de serviços do portfólio Sebrae serão ofertados aos parceiros e aos clientes finais. Algumas questões que podem auxiliar nesta definição: quais soluções do portfólio Sebrae são aderentes ao objeto da parceria? Serão necessárias customizações? As soluções do portfólio do parceiro serão adicionadas às ofertas aos clientes públicos diretos?

A escolha das soluções deverá primar pela máxima agregação de valor ao cliente final, público alvo da parceria.

Fluxos de atendimento

Deverão ser definidos fluxos de atendimento visando a melhor jornada para os clientes. Em um fluxo de atendimento, no mínimo, as seguintes atividades deverão ser consideradas: triagem, tipos de abordagem, execução do atendimento, registros dos atendimentos, pós-venda ou pós-contatos. Estes desenhos serão elaborados de acordo com o objeto da parceria, estruturas disponíveis, portfólio a ser ofertado, perfis de clientes e sistemas a serem disponibilizados pelo Sebrae e parceiros.

Infraestrutura

Compreende as definições quanto aos aspectos: local físico, mobiliários, equipamentos de TI e sistemas de registros dos atendimentos. Deverão ser estabelecidas obrigações entre as partes envolvidas quanto ao fornecimento da infraestrutura compatível com as soluções que serão ofertadas.

Referente ao sistema de registro dos atendimentos, é necessário que o parceiro use o Sistema de Atendimento Sebrae – SAS ou o mesmo utilizado pelo Sebrae/UF, e que este esteja integrado ao SAS. É fundamental que seja possível distinguir os atendimentos realizados pela rede própria daqueles realizados pela rede estendida. Por isso, todos os espaços de atendimento do Sebrae e os atendentes devem estar cadastrados no SAS.

Deverão constar no termo de parceria o uso do Sistema de Atendimento e todas as precauções necessárias exigidas pela Lei de Proteção de Dados – LGPD.

Pessoas

Compreende as definições quanto a quais atores serão envolvidos na estruturação, implantação e execução da parceria e quais ações/responsabilidades serão direcionadas a estas pessoas. Perguntas mínimas a serem respondidas: será exigido algum perfil ou formação específica dos atendentes? haverá necessidade de capacitação das pessoas envolvidas no atendimento ao cliente? Haverá capacitação dos parceiros? Qual a carga horária? Quais serão os formatos das capacitações? Como serão as atualizações destas

capacitações em caso de substituição das equipes? Em quais frentes as pessoas envolvidas serão capacitadas: sistemas, soluções, atendimento? Quais serão os papéis e responsabilidades das equipes envolvidas? Quais pessoas deverão ser direcionadas e capacitadas com vistas a acompanhar e monitorar a parceria após sua implantação? Haverá ações de desenvolvimento e motivação destas equipes? Como as equipes de atendimento dos parceiros serão avaliadas?

Relacionamento

Compreende as definições quanto as ações de relacionamento que serão estabelecidas com os parceiros e com os clientes (público direto e indireto).

Para os parceiros são necessárias definições para algumas perguntas: quais serão as ações de acompanhamento e monitoramento? Periodicidade destes acompanhamentos e formatos? Serão realizados encontros de boas práticas? Como serão realizados os compartilhamentos de boas práticas? Como os resultados serão apresentados? Serão disponibilizados canais de suporte e relacionamento aos parceiros? Os parceiros serão convidados a participar de ações e mobilizações do Sebrae, com o objetivo de se sentir parte de uma rede ativa? Serão realizadas ações de reconhecimento e valorização de parceiros? Será disponibilizado um ambiente de comunicação entre os parceiros?

Para os clientes: haverá continuidade dos serviços pelo Sebrae ou parceiros após a realização das ações previstas na parceria? Quais serviços e formas de continuidade de atendimento serão ofertados para os clientes? Quais serão as formas de contato e periodicidade com os clientes durante as ações desenvolvidas pelos parceiros? Serão disponibilizados canais de suporte e atendimento aos clientes para dúvidas, sugestões/reclamações?

Integração

Compreende processos que viabilizam a integração entre a rede estendida e outros canais próprios do Sebrae, como agências e canais digitais/remotos (assistidos ou não assistidos).

Vale destacar que a integração de canais implica uma série de ações, porém, consideram-se como processos básicos, definições sobre as questões a seguir: Os parceiros poderão agendar atendimento ou serviços para outros canais do Sebrae? Como será a continuidade dos atendimentos por outros canais do Sebrae? Haverá divulgação dos outros canais de atendimento do Sebrae por parte dos parceiros para consumo de outras soluções? Como se dará a atualização de informações sobre a parceria para a Central Nacional de Relacionamento, por exemplo? A Central de Relacionamento poderá prestar algum tipo de serviço ao parceiro ou ao cliente atendido pelo parceiro?

Comunicação

As ações de comunicação tem o objetivo de garantir que as informações certas estejam disponíveis para as pessoas que precisam, no momento em que elas precisam, por meio do

canal mais adequado, produzindo o mínimo de ruído possível. Elas devem promover o alinhamento entre as partes interessadas.

As necessidades de comunicação dependerão de fatores e características relacionados às parcerias firmadas: complexidade, quantidade de pessoas envolvidas, cultura e momento político das organizações envolvidas.

As definições deverão levar em consideração a comunicação interna e externa. Algumas perguntas podem auxiliar: quais informações devem ser comunicadas? Por que as informações a serem distribuídas são relevantes? Qual o intervalo de tempo e a frequência da distribuição das informações? Quem é responsável por cada comunicação? Quem receberá cada informação? Quais as ferramentas que podem ser utilizadas na comunicação? Quais as mais apropriadas e para quem? Qual o tempo e o orçamento disponíveis para gerenciar as comunicações? Haverá divulgação sobre os resultados alcançados pela parceria?

Governança

A governança deve ser estabelecida visando descrever as atribuições e responsabilidades dos envolvidos em todos os processos da fase de estruturação, implantação, perpetuação/sustentação da parceria. Por meio de uma governança bem estabelecida, é possível a execução das atividades de forma ágil e transparente.

Para isso são necessárias definições quanto a: quais serão as atividades e tarefas para cada processo? Quais serão as pessoas das instituições envolvidas na parceria que assumirão as atividades listadas? Qual o grau de autonomia de cada pessoa envolvida?

Qualidade

O processo de estruturação da qualidade para a rede estendida compreende no mínimo as decisões sobre os pilares a seguir:

Qualidade de dados: Deverão ser definidos padrões de qualidades a serem cumpridos nos registros dos atendimentos pelos parceiros.

Avaliação: Deverá ser definido como as atuações dos parceiros com os clientes serão avaliadas, ou seja, quais instrumentos de medição de satisfação com os serviços prestados serão aplicados. Exemplos: NPS, cliente oculto, diagnóstico situacional.

Indicadores de resultados: Compreende a implantação de um processo de mensuração, acompanhamento e avaliação dos indicadores de resultados de acordo com as parcerias estabelecidas. Estes indicadores devem, no mínimo, atender aos seguintes critérios:

- Estar alinhados com os indicadores adotados pelo Sebrae;
- Refletir direcionadores de valor estratégico para o negócio;
- Focar no sucesso do cliente, objeto da parceria;
- Ser de fácil compreensão;
- Ser relevante para o canal;

- Expressar concretamente os ganhos com a celebração da parceria;
- Contextualizar uma situação e possuir referenciais;
- Permitir comparações com períodos anteriores ou outras empresas;
- Auxiliar a tomada de decisões.

Para cada processo da fase de estruturação de parcerias, deverão ser construídos e acordados cronogramas de execução. Estes cronogramas serão executados na fase de implantação.

Identidade Visual e Uso da Marca Sebrae

As definições sobre a identidade visual e uso da marca Sebrae deverão seguir as normas descritas e publicadas no manual de identidade visual do Sebrae NA acrescidas das normas dos Sebrae/UF.

Dependendo da parceria que for constituída, poderá ser criada uma identidade visual específica. Este alinhamento deve ser realizado com as respectivas unidades responsáveis pela comunicação e marketing dos Sebrae/UF, e quando necessário, com a UGM do Sebrae/NA.

A identidade visual pressupõe disponibilização de materiais que identifiquem que o espaço é um parceiro Sebrae, como banners impressos e digitais, placas e adesivação.

6.3 IMPLANTAÇÃO

A fase de implantação consiste em executar todas as ações determinadas na fase de estruturação. Nesta fase, os ajustes necessários poderão ser realizados nos cronogramas pré-estabelecidos.

Consiste também na ação de inauguração e/ou eventos de celebração da parceria. Que também deverão ser planejados no processo de comunicação da fase de estruturação.

6.4 SUSTENTAÇÃO

Após implementadas as ações determinadas na fase de estruturação, tem-se o macroprocesso de Sustentação da parceria.

Seguem abaixo as ações mínimas que compõe este eixo:

Acompanhamento e monitoramento

As ações que foram acordadas, planejadas e implantadas anteriormente deverão ser monitoradas. O objetivo é cumprir os acordos de resultados, assim como permitir a implantação de melhorias contínuas nos processos. Deverão ser previstas na fase de

estruturação a infraestrutura necessária, incluindo sistemas e pessoas, que serão responsáveis por estes acompanhamentos.

Para facilitar este monitoramento, recomenda-se a disponibilização e manutenção de painéis, assim como o que o Sebrae Nacional construiu para acompanhar os atendimentos realizados nas Salas do Empreendedor.

Ajustes/Melhorias

Os termos das parcerias devem ter margem de adaptações das ações pactuadas. Dessa maneira, será possível realizar as melhorias identificadas nesta etapa de sustentação.

Algumas perguntas que podem nortear os ajustes nas parcerias: a execução está ocorrendo conforme o planejado? Os resultados estão sendo alcançados? Quais as oportunidades de melhorias identificadas? Quais as lições aprendidas? Surgiram riscos que não haviam sido mapeados? O que pode ser feito para ajustar os problemas identificados?

É fundamental que os problemas sejam identificados tão logo surjam. Por isso, devem ser realizadas reuniões periódicas de análise de resultados.

Suporte

O Sebrae/UF deve estruturar em sua rotina um canal de suporte aos parceiros. Durante a execução das ações planejadas, podem surgir dúvidas ou problemas relacionados aos sistemas, por exemplo, e o parceiro precisará do apoio do Sebrae para sanar estas questões.

Por isso, é importante ter uma equipe de *backoffice* preparada para atuar na resolução dos problemas identificados pelos parceiros. Lembrando que estes podem ser relacionados aos conteúdos, formas de aplicação, relacionamento com os clientes, de infraestrutura, entre outros.

O parceiro também deverá estruturar um canal de suporte aos clientes atendidos por eles. Ou pactuar com o Sebrae/UF um fluxo para tratar esta questão.

Investimento

Os Sebrae/UF poderão realizar investimento com CSN para viabilização das etapas descritas no eixo **Estruturação** deste documento. Estes investimentos devem estar de acordo com os documentos de orientação **do PPA 2020-2023 e com as regras definidas no âmbito do Programa Cliente em Foco.**

As ações, realizadas no âmbito do **Programa Cliente em Foco**, deverão focar na estruturação e gestão em pilares que compõem cada parceria firmada como entidades que fazem parte da Rede Estendida de Atendimento Presencial do Sebrae. Ou seja, as ações de capacitação e gestão, por exemplo, deverão ser focadas no desenvolvimento das equipes e melhorias dos

processos que estruturam e melhoram os atendimentos realizados pelos parceiros, respeitando o estabelecido nos termos de parcerias.

As ações relacionadas aos gestores das salas, como por exemplo, os Agentes de Desenvolvimento, deverão ser realizadas por meio do Programa Cidade Empreendedora sob responsabilidade da Unidade de Desenvolvimento Territorial.

Abaixo seguem algumas ações que poderão ser financiadas com uso de CSN, porém mesmo citadas abaixo, os investimentos propostos deverão ser analisados e validados pela equipe responsável do Sebrae/NA.

Portfólio: despesas relacionadas à execução dos serviços descritos na parceria, como por exemplo, execução de palestras, oficinas, consultorias.

Fluxos de atendimento: compreende despesas relacionadas à melhoria nos fluxos de atendimento do espaço. Na sala do empreendedor, por exemplo, contratação de consultor com foco em implantar soluções que visam a aumentar a satisfação do cliente ou otimizar o tempo de atendimento.

Infraestrutura: não são contemplados investimentos com CSN para este item.

Pessoas: despesas relacionadas a capacitação e desenvolvimento das equipes de atendimento relacionadas à parceria estabelecida.

Identidade visual e uso da marca Sebrae: despesas relacionadas a kits de identidade visual (banners impressos e digitais, adesivação do espaço, panfletos de serviços contemplados na parceria, placas com identificação da marca Sebrae, camisetas, identificação de mesas).

Relacionamento: despesas relacionadas a ações de relacionamento com o público indireto, como por exemplo, ações de mobilização e sensibilização, eventos de premiação, e boas práticas, encontros estaduais, estruturação de canal de suporte, com exceção de contratação de pessoas.

Integração de canais: não são contemplados investimentos com CSN para este item.

Comunicação: despesas relacionadas a campanhas de endomarketing (comunicação interna e com parceiros).

Governança: não são contemplados investimentos com CSN para este item.

Qualidade: despesas relacionadas à contratação de serviços para medição de satisfação dos clientes com os serviços prestados com foco em garantir a qualidade e preservar o uso da marca Sebrae pelos parceiros, como por exemplo: cliente oculto, diagnóstico situacional.