

Referencial - Reposicionamento da Rede de Relacionamento Territorial

Junho - 2021

© 2021. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

TODOS DOS DIREITOS RESERVADOS

Informações para contato

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Unidade de Atendimento Individual - UAI SGAS Quadra 605 - Conjunto A - Asa Sul - CEP 70.200-904 - Brasília/DF Telefone: (61) 3348-7100

Site: www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

José Roberto Tadros

Diretor-Presidente

Carlos do Carmo Andrade Melles

Diretor Técnico

Bruno Quick Lourenço de Lima

Diretor Administrativo Financeiro

Eduardo Diogo

Unidade de Relacionamento com o Cliente

Gerente

Enio Duarte Pinto

Gerente Adjunta

Elizabeth Soares de Holanda

Analistas Técnicos

Ellys Cristiane Felipe Alves

Rodrigo Scherer Palácio

Sumário

Visão geral	4
Qual o objetivo do Projeto de Reposicionamento?	5
Benefícios esperados	5
Estratégia de Atendimento Territorial	6
Rede de Relacionamento Territorial.....	8
Rede Parceira de Atendimento.....	9
Escritórios Regionais (Nós de Rede).....	10
Premissas para elaboração do projeto de Reposicionamento	12
Ações de investimentos contempladas com utilização dos recursos (CSN/CSO).....	13
Governança.....	14
Fluxo de aprovação do projeto	15
Diagnóstico Situacional.....	16
Macroprocessos.....	18
A. Processual.....	18
A.1 Integração de Canais	20
A.2 Gestão da Experiência do Cliente	24
A.3 Gestão da Rede Parceira de Atendimento	27
A.4 Gestão do Time de Atendimento	27
A.5 Prospecção e fidelização	28
A.6 Gestão Operacional	29
B. Física.....	30
B.1 Projeto Arquitetônico	30

Visão geral

Este documento tem por objetivo nortear os Sebrae/UF quanto à elaboração do Projeto de Reposicionamento da Rede de relacionamento Territorial.

Essa estratégia foi iniciada em 2018, nomeada “Projeto de Modernização das Agências de Atendimento” e, em 2019, foram implementadas melhorias em resposta ao cenário vigente à época, ampliando o escopo para contemplar outros canais, como a integração com o Sebraelab. Para 2021, seguindo a premissa de continuidade e melhoria contínua, adequando a estratégia às novas necessidades dos clientes e da Instituição, foram agregados novos processos ao seu escopo e integrada a Rede Parceira de Atendimento.

Para a elaboração do projeto, buscamos inspirações nas: lições aprendidas dos Sebrae/UF que implementaram projetos anteriores a 2021, no cenário atual de necessidades dos pequenos negócios e nas diretrizes do Planejamento Estratégico Sebrae 2023, que busca materializar o “Sebrae que o Brasil precisa”.

Conforme o documento “Diretrizes para Elaboração do Plano Executivo Anual e Orçamento 2021”, o novo Planejamento Estratégico não nasceu por conta da crise da COVID-19, mas esse contexto ajuda a reforçar a importância das transformações e a necessidade de redirecionamento do Sistema Sebrae para o enfrentamento dos seus principais desafios nos próximos anos. O atual cenário impõe a todas as organizações a urgência de se reinventarem e estarem aptas ao atendimento das demandas de uma sociedade transformada.

O projeto de reposicionamento a ser proposto pelo Sebrae/UF deverá responder a alguns desafios, como, por exemplo, o de tornar vivos, dinâmicos e inovadores os espaços de relacionamento da rede de relacionamento territorial.

Entende-se, como premissa, que o Projeto de Reposicionamento deverá buscar responder as questões abordadas acima no tocante da atuação da Rede de Relacionamento Territorial.

Qual o objetivo do Projeto de Reposicionamento?

Reposicionar, fortalecer e modernizar a Rede de relacionamento Territorial do Sebrae, nos aspectos processuais e físicos, com foco na dinamização e inovação da atuação dos pontos de relacionamento junto ao ecossistema empreendedor do território.

Benefícios esperados

- Crescimento quantitativo e qualitativo de atendimentos realizados nos canais da rede de relacionamento territorial
- Integração entre os processos e os espaços (canais) da Rede de Relacionamento Territorial
- Integração entre os canais *presenciais, digitais e remotos (assistido)*
- Canais de relacionamento conectados estrategicamente com o ecossistema empreendedor do território (inovação, ambiente de negócios e setores econômicos)
- Integração de ações de prospecção, fidelização e relacionamento com clientes nos canais da rede de relacionamento territorial
- Modernização processual, tecnológica e inovação dos espaços físicos das agências sustentadas por processos adequados, e que reflitam a melhor experiência dos clientes em suas jornadas com o Sebrae
- Melhora do clima organizacional entre os times de atendimento através da disponibilização de ambiente físicos mais adequados aos funcionários e possibilidade de melhor planejamento de seus atendimentos
- Melhor distribuição de serviços entre os canais de relacionamento, ou seja, aproveitando a vocação de cada canal para a entrega mais qualificada de serviços de acordo com o público atendido
- Times de atendimento mais capacitados e valorizados por meio de investimento em iniciativas de capacitação e desenvolvimento
- Disponibilização de espaços físicos adequados, modernos e confortáveis aos clientes e com prestação de serviços especializados.

Para a elaboração do projeto é fundamental que se conheça os fundamentos da estratégia de atendimento territorial e da rede de relacionamento territorial, descritas neste documento.

O referencial para elaboração do projeto é composto por 6 (seis) macroprocessos, descritos neste documento que poderão refletir também em ações de melhorias físicas e tecnológicas dos ambientes de atendimento. O Sebrae/UF deverá, de acordo com o resultado do diagnóstico da sua rede de relacionamento territorial, priorizar e selecionar quais macroprocessos comporão o seu projeto e quais recursos serão investidos para cada uma das etapas selecionadas. Outras iniciativas não sinalizadas nesse documento poderão ser contempladas pelo Sebrae/UF, desde que alinhadas e validadas pela coordenação nacional do projeto.

Estratégia de Atendimento Territorial

O propósito da Estratégia de Atendimento Territorial é *Atuar em rede por meio de canais integrados, presenciais e digitais, próprios e de parceiros, ampliar a presença do Sebrae e se relacionar com os pequenos negócios e ecossistema empreendedor para atender as necessidades e especificidades territoriais.*

Consiste em estabelecer ações que reflitam atuação no território que considerem as vocações de todos os canais de atendimento disponíveis, assim como das especificidades locais: perfis de clientes e vocações da economia regional. Onde a presença do Sebrae possa ser expandida para todos os municípios, seja por canais próprios ou de parceiros, e seja referência no ecossistema empreendedor do território, por meio de iniciativas que promovam a conexão estratégica com ambiente de negócios e ecossistema de inovação.

A Estratégia da Rede de Relacionamento Territorial possui os seguintes eixos de atuação:



Figura 1: eixos estratégia de atendimento territorial

Presença: a atuação dos pontos de atendimento e relacionamento nos territórios deverá garantir que os clientes possam acessar os serviços de forma presencial e remota/digital. E, que suas jornadas revelem boas experiências com o Sebrae. Cabe responder: quais ações no projeto que garantirão a presença do Sebrae presencialmente e digitalmente, e que levarão a melhor experiência aos clientes? De acordo com a consultoria da PRG: *Empresas evoluídas em gestão de clientes capturam e respeitam as preferências dos clientes nas interações.*

Resultados: os resultados deverão gerar valor para os clientes, para os parceiros e para o próprio Sebrae e deverão refletir a expansão da rede de relacionamento, em seus aspectos qualitativos e quantitativos, assim como a transformação da pirâmide de priorização de serviços prestados versus nível de complexidade e agregação de valor, levando em consideração os canais presenciais próprios, conforme figura 2.



Figura 2: pirâmide de priorização de serviços prestados versus nível de complexidade e agregação de valor

Relacionamento: as ações deverão atender as diretrizes da Estratégia nacional de Relacionamento com o Cliente, que procura promover iniciativas de forma integrada e permeada pelo digital, para atrair prospects e clientes, conhecer suas necessidades, auxiliá-los a resolver seus desafios, acompanhar o seu ciclo de vida, sempre visando o seu sucesso, para promover mudança de patamar na Gestão de Clientes do SEBRAE.

Conexão: garantir que haja integração entre canais de atendimento com o objetivo de fazer com que as soluções estejam adequadas às vocações dos canais e conectadas estrategicamente ao ecossistema empreendedor local (inovação, ambiente de negócios e setores econômicos). As iniciativas que promovam tais conexões deverão refletir nas propostas de adequações dos ambientes físicos dos pontos de relacionamento.

Rede de Relacionamento Territorial

A Rede de Relacionamento Territorial é composta por canais de relacionamento próprios e de parceiros, sejam eles digitais, remotos e/ou presenciais.

Rede própria: gerida e operacionalizada por funcionários ou contratados/terceirizados do Sebrae. 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, Salas do Empreendedor ou outros) e de forma móvel/itinerante.

Rede parceira de atendimento: composta por parceiros, que são Público indireto, e que atuam no atendimento aos pequenos negócios com o apoio e a oferta do Portfólio Sebrae ou de mercado, desde que cancelados pelo Sebrae. Fazem parte da rede parceira de atendimento, por exemplo: Salas do Empreendedor, organizações contábeis, associações, universidades etc.

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 parceira de atendimento.

A Central Nacional de Relacionamento, o Portal Sebrae, o E-commerce devem atuar integrados a rede de relacionamento territorial, e iniciativas de investimento para os respectivos canais não estão no escopo do projeto de reposicionamento.

Rede Parceira de Atendimento

A Rede Parceira de Atendimento faz parte da estratégia da Rede de Relacionamento Territorial 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 atuar integrados à 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;
- Desenvolvimento de suas equipes de atendimento por meio de capacitações ofertadas e executadas pelo Sebrae;
- Apoio do Sebrae na execução dos atendimentos e estruturação de seus espaços de atendimento.

Para os pequenos negócios:

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

Escritórios Regionais (Nós de Rede)

O Sebrae/UF contará com todos os canais mapeados, da rede própria e parceira, 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, os Escritórios Regionais, que integram a rede própria, funcionem como nós (ou posição central), possuindo as principais funções de: **conhecer**, **organizar**, **conectar**, **distribuir** e **escalar** a presença do Sebrae via canais de atendimento e prestação de serviços até onde o cliente está.



Figura 3: atribuições nós de rede

Os nós de rede (Escritórios Regionais) têm como principais funções:

- Ser embaixador do Sebrae no território;
- Conhecer os papéis de cada ente das redes (própria e estendida);
- Conectar e implantar iniciativas que promovam a inserção do ecossistema empreendedor local (inovação, ambiente de negócios e setores econômicos) nos canais de relacionamento que são geridos pelos nós de rede;
- 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 personalizado com público direto e indireto;
- Receber e distribuir 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 nos Escritórios Regionais, e que os demais canais precisam estar integrados.

Premissas para elaboração do projeto de Reposicionamento

- Os processos a serem definidos deverão prezar pela integração da jornada do cliente nos canais presenciais e remotos/digitais;
- As ações deverão contribuir efetivamente para a expansão dos atendimentos, considerando os dois aspectos: qualitativo e quantitativo;
- As ações deverão levar em consideração a rede parceira (parcerias estratégicas para a rede de relacionamento parceira);
- As propostas deverão responder ao desafio de integrar ações de prospecção, fidelização e relacionamento com clientes;
- As iniciativas propostas deverão primar em apoiar o processo de transformação digital do Sebrae;
- Realização do diagnóstico situacional da rede de relacionamento territorial do Sebrae/UF. As ações a serem planejadas e executadas no projeto deverão responder ao resultado do diagnóstico a ser realizado na rede de relacionamento do Sebrae/UF (detalhado no item diagnóstico);
- Os processos de atendimento a serem definidos deverão primar pela transição dos desafios de baixa e média complexidade apresentados pelos clientes para canais digitais/remotos, e focar na expansão dos atendimentos de consultoria, geração de negócios e abordagens qualitativas nos canais presenciais;
- Garantir a continuidade das ações em projetos de reposicionamento anteriores. Para os Sebrae/UF que já participaram e tiveram projetos aprovados nos anos anteriores;
- Implantação de processos de autoatendimento nos canais, de acordo com os perfis dos públicos atendidos;
- Ter disponibilidade financeira para a concretização do projeto em todas as etapas;
- Construção de processos e ações exequíveis dentro dos cronogramas físicos-financeiros durante a vigência do projeto;

- A gestão do projeto envolve aporte de CSN, conforme previsto e aprovado pela Estratégia Nacional de Atuação 2021;
- As aquisições de equipamentos de tecnologia com aporte de recursos de CSN, não poderão compor o limite mínimo de 2% (dois por cento) do indicador Estratégico de TIC sobre o valor da Contribuição Social Ordinária no Sebrae/UF.

Ações de investimentos contempladas com utilização dos recursos (CSN/CSO)

CSN/CSO

- Aquisição de Mobiliários;
- Adequação do espaço físico: adequações físicas com características de mobilização;
- Aquisição de equipamentos de tecnologia (hardware e software) que suportarão a operação dos espaços, como: computadores, notebooks, tablets, televisores, projetores, equipamentos de comunicação à distância (estas aquisições deverão compor, preferencialmente, com recurso de CSO – contrapartida do Sebrae UF).

Os investimentos para os itens acima são somente para espaços próprios.

- Adequação da fachada e identidade visual dos espaços;
- Contratação de serviços de design estratégico e arquitetura;
- Contratação de serviços de consultoria com foco na elaboração e execução do projeto;
- Contratação de empresas de prestação de serviços/ consultoria para mapeamento e avaliação de perfil técnico e comportamental, desenvolvimento e realização de capacitações e trabalhos relacionados a cultura para colaboradores e parceiros que atuam no atendimento;
- Contratação de empresas para realização de capacitações com foco no desenvolvimento de competências técnicas dos profissionais de atendimento (colaboradores e parceiros) de acordo com o que for identificado nos resultados do diagnóstico situacional.

Não estão contemplados neste projeto:

- Aquisição de itens decorativos, eletrodomésticos;
- Locação de equipamentos de TI.

Não serão contemplados neste projeto ações de reformas, ou seja, adequações físicas com caracterização de imobilização. Para esse tipo de situação o Sebrae/UF deverá seguir as regras que constam na resolução CDN nº 368/2021.

As diretrizes de gestão do projeto deverão seguir as normas orientadoras do Sebrae NA detalhadas no documento de orientações gerais para execução de iniciativas com CSN, assim como o documento de diretrizes do Programa Cliente em Foco.

Governança

A governança do projeto é realizada com o envolvimento dos seguintes atores:

- GT Sebrae/NA;
- Sebrae/UF.

O GT instituído pelo Sebrae/NA tem por responsabilidades:

- Analisar e emitir parecer conclusivo sobre os aspectos processuais de atendimento, técnicos, de infraestrutura, capacitações e orçamentários sobre os projetos de Reposicionamento da Rede de Relacionamento Territorial;
- As Unidades integrantes ao GT serão acionadas de acordo com as ações propostas nos projetos enviados pelos Sebrae/UF;
- É composto pelas áreas do Sebrae/NA: Unidade de Relacionamento com o Cliente, UTIC, UAS, UGM, UC Sebrae, Inovação e UGP.

O Sebrae UF possui por responsabilidade:

- Aplicação, consolidação e análise do diagnóstico situacional da sua rede de relacionamento presencial
- Elaboração do projeto de reposicionamento
- Envio dos projetos para validação pelo Sebrae Nacional
- Estruturação do Projeto no SGE e previsão nos PPA
- Realização de licitações, contratos para as aquisições contempladas no projeto
- Execução das adequações físicas
- Execução das adequações processuais

- Disponibilização de evidências e informações sobre a execução do projeto ao Sebrae NA
- Gestão do projeto de acordo com as diretrizes nacionais que versam sobre o assunto.

A equipe da Unidade de Relacionamento com o cliente e o GT do Sebrae/NA, atuará apoiando o Sebrae/UF na elaboração dos projetos, nas seguintes atividades:

- Realização de reuniões para apresentação do referencial e alinhamento técnico
- Apoio na elaboração e validação do projeto
- Levantamento e divulgação de boas práticas estaduais para apoiar na construção/execução do projeto
- Elaboração/divulgação de referencial para elaboração do projeto
- Gestão nacional do projeto e monitoramento de suas ações após a aprovação

Para que o projeto seja aprovado, o Sebrae/UF deverá utilizar o modelo de projeto disponível no Anexo I: Modelo de projeto.

É sugerido como boa prática a criação de um grupo de trabalho no Sebrae/UF, abrangendo as áreas envolvidas nos processos do projeto, definindo a matriz de responsabilidade de cada área, assim como o envolvimento das equipes responsáveis pelos escritórios regionais. Essas práticas garantem a atuação sistêmica sobre as decisões estratégicas e operacionais envolvidas no planejamento e na implantação dos processos e adequações de infraestrutura.

Fluxo de aprovação do projeto

Baseado em acompanhamentos já realizados com alguns Sebrae UF, sugerimos que os gestores estaduais adotem o roteiro abaixo para a elaboração do projeto de reposicionamento:

- 1) Realização diagnóstico situacional da rede de relacionamento territorial do Sebrae/UF (etapa obrigatória)
- 2) Consolidação do resultado do diagnóstico situacional
- 3) Análise diagnóstico situacional
- 4) Elaboração do projeto para a rede de relacionamento e plano de ação considerando as análises e realidades identificadas no diagnóstico situacional:

- a) O projeto deve conter a descrição das ações propostas e que respondem aos macroprocessos, a serem priorizados pelo Sebrae/UF, contidos neste referencial. Outras frentes, mesmo que não descritas nesse referencial, poderão ser propostas, desde que alinhadas ao escopo do projeto e validada pela coordenação do Sebrae/NA.

O Sebrae/UF fará a priorização dos macroprocessos a serem executados durante a vigência do projeto. Porém, mesmo que haja macroprocessos não priorizados/selecionados, na descrição do projeto deverão constar os critérios e justificativa da seleção e não seleção dos macroprocessos.

Diagnóstico Situacional

A.1.1 Diagnóstico situacional da rede de relacionamento presencial.

Compreende a atividade de realizar diagnóstico processual e físico da rede de relacionamento presencial, considerando os canais de atendimento: próprios e de parceiros, com o objetivo de mapear a situação atual de infraestrutura e processos (os que constam neste referencial) para subsidiar a elaboração do projeto de reposicionamento.

A partir da análise do diagnóstico situacional o estado terá condições de:

- Mapear gaps nos processos atuais e a necessidade de implantação de novos processos;
- Mapear necessidades de melhorias em infraestrutura física/tecnológica e em recursos humanos.

Abaixo, seguem algumas perguntas que poderão nortear a elaboração do diagnóstico:

Integração de Canais

- Quais são os canais de atendimento/relacionamento
- Qual o público prioritário atendido por cada canal de atendimento/relacionamento
- Quais serviços são entregues a cada público

- Há parceiros na operação do ponto de contato
- Quais as jornadas de experiência dos clientes (para cada público) atendidos pelos canais
- Quais as interseções de integração existentes entre os canais. O que os canais recebem e entregam aos demais entes da rede de relacionamento
- Quais são os recursos de infraestrutura disponíveis em cada canal
- A infraestrutura dos pontos de contato da rede de relacionamento territorial está adequada a qualidade que se pretende alcançar

Gestão da Experiência do Cliente

- Há mensuração de NPS em todos os canais de relacionamento
- Existe processo de gestão da qualidade para acompanhar e tratar os resultados do NPS por canal de relacionamento
- Existem jornadas de experiências dos clientes mapeadas, considerando todos os canais de relacionamento da rede territorial
- Quais as restrições ou fatores limitantes (físicos e não-físicos) que possuem maior impacto negativo na experiência do cliente com os canais de relacionamento
- Quais as oportunidades de melhorias identificadas nas jornadas mapeadas
- Há disponibilização de agendamento de atendimento nos pontos de contato da rede de relacionamento territorial

Prospecção e Fidelização

- Quais ações são realizadas para ocupar / habitar de forma produtiva os espaços dos pontos de contato da rede de relacionamento territorial
- Quais ações de prospecção e fidelização são executadas no âmbito dos pontos de contato da rede de relacionamento territorial

A leitura desse referencial trará insumos para que o Sebrae/UF possa construir o diagnóstico situacional com vistas a obter resultados que direcionem a elaboração do projeto de reposicionamento.

Entrega para o projeto: o Sebrae/UF deverá inserir no projeto o diagnóstico situacional utilizado: questionários (perguntas), o resultado e a análise do diagnóstico da rede de relacionamento presencial.

Macroprocessos

Os macroprocessos a serem inseridos no projeto como ações deverão refletir a estratégia de atendimento territorial do Sebrae/UF e ser um desdobramento de seu modelo de atendimento e relacionamento. Eles deverão ser construídos de acordo com o resultado do diagnóstico situacional. A etapa processual é obrigatória para que o projeto seja aprovado, portanto, os Sebrae/UF possuem autonomia para priorizar quais processos serão executados e o *como* serão implantados. Os itens descritos a seguir refletem o ‘*o que*’, ou seja, quais critérios deverão ser contemplados nas decisões quanto a elaboração do projeto.

O projeto de reposicionamento é composto de duas frentes relacionadas à modernização:

- A. Processual;
- B. Física.

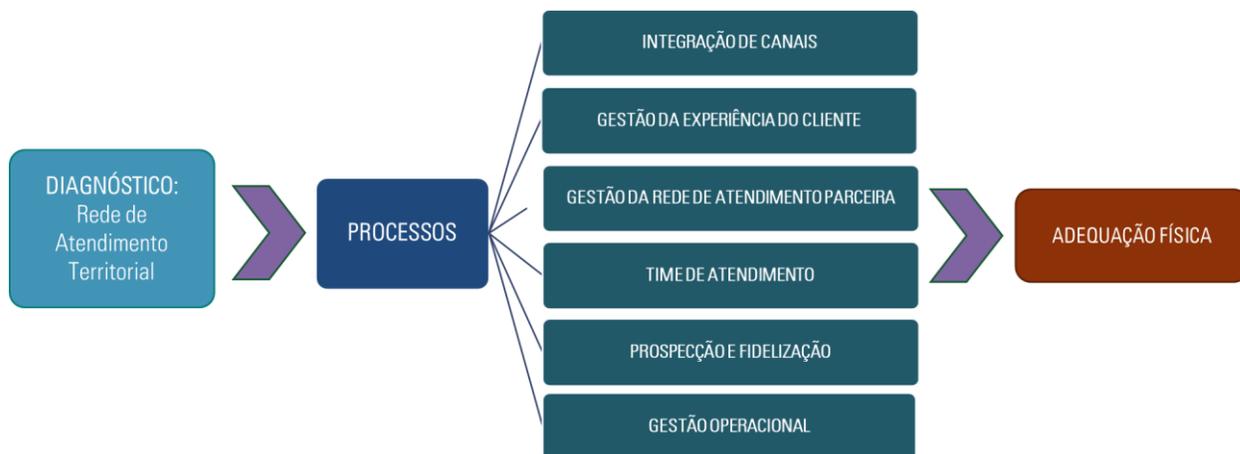


Figura 4 - Escopo Projeto de Reposicionamento

A etapa de adequação física só será aprovada nas situações em que refletir a estratégia adotada para a rede de relacionamento territorial. Ela é uma consequência das decisões estratégicas e deverá refletir seus respectivos resultados.

- A. Processual

As adequações processuais devem ser realizadas considerando a rede de relacionamento presencial do Sebrae/UF.

Os macroprocessos do referencial estabelecem um conjunto de atividades centrais para que a Rede de relacionamento Territorial reposicione a sua atuação em aderência às diretrizes e estratégias do Sebrae, e devem ser viabilizados por meio de melhorias contínuas, graduais e exequíveis.

Os macroprocessos definidos possuem por objetivo estabelecer melhorias graduais, contínuas e exequíveis. Para o Sistema Sebrae, o projeto de reposicionamento da rede de relacionamento territorial possui o escopo apresentado neste referencial, ressaltando que o reposicionamento da rede é uma estratégia contínua, que deve ser periodicamente atualizada.

A descrição dos macroprocessos e subprocessos no referencial servirá como orientação para que os gestores estaduais possam construir os seus respectivos projetos, com a previsão de ações que serão planejadas e implantadas de acordo com a necessidade e estrutura de cada Sebrae/UF e em aderência ao contexto estratégico do Sistema Sebrae.

Os subprocessos descritos neste documento não esgotam todas as ferramentas utilizadas para a gestão eficaz e eficiente de uma rede de relacionamento, porém, proporcionam estrutura mínima adequada para melhorias significativas na prestação dos serviços pelos canais de atendimento territoriais do Sistema Sebrae. Entende-se que após a implantação e período de perpetuação e maturação dos processos citados, outros serão adicionados, promovendo desta forma um método de melhoria contínua.

De acordo com o resultado do diagnóstico situacional, o Sebrae/UF deverá elaborar o seu projeto, priorizando quais macroprocessos serão trabalhados e se e como será realizada a modernização física em aderência a esses macroprocessos.

Itens primordiais para o sucesso do projeto:

- Realização de diagnóstico situacional para avaliação da rede de relacionamento presencial e definição dos espaços que serão modernizados fisicamente;

- Envolvimento de todas as regionais do Sebrae/UF na construção dos planos de ações, cronograma, matriz de responsabilidade;
- Adoção das premissas do referencial e adequação do que for necessário de acordo com as realidades e necessidades locais;
- As definições processuais precedem as definições de adequações físicas;
- Elaboração dos planos de ação baseados em processos exequíveis dentro do cronograma físico-financeiro do projeto.

A.1 Integração de Canais

A.1.2 Integração de canais.

Implantar ações que visem a integração dos processos de atendimento e tratamento das solicitações dos clientes entre os canais disponíveis, que compõe a rede de relacionamento territorial, com os objetivos de:

- Proporcionar a melhor experiência para quem procura o Sebrae.
- Dimensionar estrategicamente as vocações dos canais considerando níveis de: transformação (valor agregado, e transformações para os clientes), investimento (recursos), capilaridade (clientes alcançados), conforme representado na figura 5.



Figura 5: canais integrados

De acordo com consultoria realizada pela PRG, compreende-se que para alcançar a integração de canais é necessário considerar os seguintes aspectos:

- Para melhorar a experiência do cliente, o SEBRAE deverá disponibilizar o maior número possível de serviços nos pontos de contato digitais e remotos.
- Os pontos de contato presenciais deverão ser utilizados para serviços mais complexos ou que, de fato, não possam ser resolvidos nos canais digitais e remotos. Vale observar que:
 - O Sebrae/UF deverá levar em consideração as necessidades dos territórios: facilidade de acesso à internet, cultura, perfil dos clientes, para saber direcionar e priorizar quais canais entregarão as respectivas soluções. Priorizando sempre a melhor experiência para os perfis dos clientes.
- Utilizar o conceito do atendimento *omnichannel*, onde as informações das interações são compartilhadas entre todos os canais de atendimento, permitindo ao cliente escolher o ponto de contato que mais se adequa às suas necessidades e “continuar” o relacionamento com o SEBRAE.

- Uma empresa que quer evoluir na gestão de clientes precisa solucionar as necessidades dos clientes no 1º. contato, portanto o SEBRAE deverá constantemente avaliar quais interações podem ser atendidas no 1º contato (processo contínuo).
- A oferta de produtos e serviços em todos os pontos de contato deve ser personalizada, considerando o perfil dos segmentos
 - Deverá estar sinalizado no ponto de contato a qual segmento o cliente pertence;
 - O cliente deverá dar o aceite para receber as ofertas.
- O SEBRAE deverá implementar procedimento para atualização cadastral em todas as interações do cliente nos diversos pontos de contato.
- Todas as interações realizadas com os clientes deverão ser registradas no SAS para formação do histórico de relacionamento e compartilhamento das informações com todos os pontos de contato e áreas da empresa.
- Os pontos de contato presenciais e remotos deverão estar preparados e capacitados para consultar o histórico de relacionamento e dar continuidade à conversa de acordo com o comportamento do cliente.
- Os canais de atendimentos digitais deverão disponibilizar o histórico de relacionamento do cliente com o SEBRAE. Obs.: Demandas registradas, cursos realizados, conteúdos acessados, atendimentos agendados, etc.

Consideramos para definição deste macroprocesso o Mapeamento da Experiência do Cliente, realizado pela PRG em 2020, que representa a experiência do cliente nos diversos pontos de contato do Sebrae, ajudando a compreender a estratégia de relacionamento a partir da perspectiva do cliente. Teve como objetivo redesenhar o mapa de pontos de contato, aplicando a Metodologia do *Marketing 1to1*, para retratar como o SEBRAE quer se relacionar com seus Clientes.

O Sebrae/UF deverá, por meio do resultado do diagnóstico, mapear a matriz de canais de atendimento, conforme Anexo II: modelos de matriz de canais. A partir da matriz desenhada, o Sebrae/UF deverá estabelecer as oportunidades de melhorias que visem alcançar a integração de canais (cenário futuro a alcançar com o projeto de reposicionamento) e estabelecer e priorizar as ações que serão executadas durante a vigência do projeto.

A.1.2.3 Integração Agência/Sebraelab

O Sebraelab compõe a estratégia de Reposicionamento da Rede de Relacionamento Territorial e foi constituído, originalmente, como um espaço para convivência, geração de conexões, estímulo à inovação, experimentação e para o compartilhamento de soluções co-criadas com clientes e parceiros. No contexto atual, é indispensável que esse espaço de atendimento deixe de atuar de forma independente e se integre, de forma definitiva, à Rede de Relacionamento Territorial, promovendo sinergias entre os processos e um relacionamento 360º com os clientes com os quais o Sebrae interage.

Para essa integração ser realizada, é fundamental que os espaços Sebraelab sejam apropriados das funções básicas das agências de atendimento (identificação, triagem, recomendação, entrega e avaliação), complementando a sua atuação atual. Caso seja interesse do Sebrae/UF, o espaço também poderá ser convertido em uma agência, cumprindo com os processos usuais de atendimento e relacionamento com os clientes no contexto da estratégia local e do modelo do estado.

O Sebrae/UF que optar por inserir ações no projeto que contemplem a integração de canais e que atuem localmente com o Sebraelab deverá apresentar como se dará a sua integração à Rede de Relacionamento Territorial, visando a promoção de sinergia entre os processos dos diferentes canais, utilizando sistemas (especialmente o SAS) e bases de dados compartilhadas e permitindo uma jornada integrada entre os diferentes ambientes pelo cliente do Sebrae.

Após a análise do resultado do diagnóstico situacional, o Sebrae/UF deverá decidir se haverá investimento em modernização processual e/ou física para esses ambientes. A análise deverá estar justificada no projeto. Vale reforçar que as agências modernizadas devem possuir ambientes capazes de absorver as metodologias aplicadas no Sebraelab.

Para que as integrações dos espaços de atendimento possam ser realizadas, é necessário que a Rede de Relacionamento esteja familiarizada e capacitada com aspectos da gestão de iniciativas de experimentação, explicada neste documento no item A.3., e faça a inserção das ações dessa natureza como parte do modelo de atendimento e relacionamento do Sebrae/UF.

Entrega para o projeto: matriz de canais integrados.

A.2 Gestão da Experiência do Cliente

A gestão de experiência do cliente consiste em compreender, mensurar e melhorar a jornada de cliente com os canais de atendimento do Sebrae a partir da **perspectiva do cliente**. A experiência é mensurada a partir do momento em que o cliente já está interagindo com um dos canais do Sebrae, já está caminhando em sua jornada de interação.

O macroprocesso de integração de canais é a partir da perspectiva de entrega do Sebrae para os clientes, como o Sebrae conhece (identifica) os seus clientes e suas interações: possui o objetivo principal de conhecer o cliente (identificar e diferenciar).

O processo de gestão da experiência, baseia-se no que foi levantado no processo de integração de canais, e realiza o mapeamento pela ótica de quem é atendido pelos pontos de contatos.

Para o ciclo vigente do projeto de reposicionamento da rede de relacionamento territorial, os processos descritos abaixo poderão compor as iniciativas a serem executadas pelos Sebrae/UF para Gestão da Experiência do Cliente. Ressalta-se que o processo de acompanhamento e gestão dos resultados do NPS deverão ser adotados.

- i. Acompanhar e realizar a gestão dos resultados do NPS mensurados pela ferramenta *Binds* disponibilizada pelo Sebrae Nacional
- ii. Mapear as jornadas dos clientes e suas experiências com os canais de atendimentos territoriais pela ótica do cliente. Com o Mapa da Experiência do Cliente, considerando todos os canais da rede de relacionamento territorial, é possível propor melhorias de forma mais efetiva, a partir da perspectiva que mais importa: a dos próprios clientes, possibilitando assim uma melhora da experiência em todos os pontos de contato.
- iii. Propor ações de melhoria com base no mapeamento de jornada realizado considerando os canais de atendimento contemplados neste projeto: agências, rede parceira de atendimento, sebraelab e espaço

Sebrae. O Sebrae/UF poderá contratar consultoria especializada para esse tipo de serviço.

- iv. Implantar ações com foco em geração de resultados de transformação para os clientes.

I. Acompanhar e realizar a gestão dos resultados do NPS mensurados pela ferramenta Binds disponibilizada pelo Sebrae Nacional

Para o projeto de reposicionamento, o Sebrae/UF deverá adotar as orientações do Sebrae/NA quanto a mensuração do NPS, assim como as ações de gestão e tratativas dos resultados. A ferramenta atual para mensuração é a *Binds*.

O Sebrae/UF deverá prever em suas iniciativas para a gestão da experiência do cliente, ações que contemplem o tratamento dos resultados das avaliações: detratores, promotores e neutros.

1. Mapear as jornadas dos clientes e suas experiências com os canais de atendimentos pela ótica do cliente

Para realizar essa ação, o Sebrae/UF deverá levar em consideração a matriz de canais elaborada no processo de integração de canais. O Sebrae/UF deverá definir o 'como' irá realizar o mapeamento das jornadas. Poderá optar pela contratação de um serviço de consultoria para tal finalidade.

2. Propor ações de melhoria com base no mapeamento de jornada

O Sebrae/UF que optar por mapear as jornadas dos clientes, como uma das ações do projeto, deverá identificar as ações de melhorias a serem implantadas para solucionar os gaps (ou pelo menos parte deles) identificados nas experiências dos clientes ao interagir com os canais de atendimento territoriais.

O Sebrae/UF poderá usar como inspiração e orientações a estratégia nacional adotada para a construção de jornadas de clientes, possíveis de serem implantadas por meio da ferramenta de *Cloud Marketing* da *Sales Force*.

3. Implantar ações com foco em geração de resultados de transformação para os clientes

O Sebrae/UF poderá propor iniciativas no projeto com foco em geração de resultados de transformação para os clientes. Por exemplo: implantação de réguas de interação e personalização por meio de carteiras de clientes. Onde as jornadas desses clientes serão acompanhadas de forma personalizada, por um período determinado, com resultados de transformação acordados (aumento de faturamento, aumento de números de clientes, inovação em canais de digitais de atendimento, ações de negociação). Para isso poderão ser propostas ações de investimento no projeto, como contratação de serviços para capacitação de equipes, investimento em ações de relacionamento com estes clientes.

Destacamos a seguir algumas ocorrências durante o mapeamento realizado pela PRG Brasil, empresa de consultoria contratada pelo Sebrae Nacional, que contribuem diretamente para a percepção dos clientes sobre suas experiências com o Sebrae. Para a proposição das ações do projeto, os Sebrae/UF deverão refletir se as situações abaixo acontecem em sua rede de relacionamento e quais serão as propostas para mitigá-las e/ou solucioná-las.

- O relacionamento com o cliente acontece de maneira distinta entre as regionais e, em todas elas, o atendimento não é personalizado. Como a necessidade individual de cada cliente não é conhecida pelo SEBRAE, impossibilita a oferta de produtos e serviços diferenciados, de maneira individualizada e personalizada
- Não há compartilhamento de informações entre os pontos de contato e o aprendizado e o conhecimento sobre o cliente não é, em sua maioria, incorporado dentro da empresa
- As Centrais de Atendimento e as Agências de Atendimento/Escritórios Regionais não têm um padrão de atendimento para atender as reclamações, sugestões e elogios feitos pelos clientes
- Alguns estados registram a interação no sistema e encaminham para a área responsável pelo tratamento
- Alguns estados direcionam o cliente para a Ouvidoria e não fazem o registro da interação
- Não existe padrão de indicadores e de Service Level Agreement (SLA) de retorno ao cliente

- Não há padrão de atendimento por tipo de interação
- Não existe padrão de acesso aos pontos de contato nos estados

Entrega para o projeto: plano de ação sobre gestão da experiência do cliente. Quais ações serão implantadas e os resultados esperados (quantitativos e qualitativos). Outras ações, diferentes das elencadas acima, poderão ser propostas pelo Sebrae/UF, pois é fundamental que as propostas reflitam a real necessidade do território.

A.3 Gestão da Rede Parceira de Atendimento

A inclusão da gestão da rede parceira de atendimento na estratégia de reposicionamento da rede de relacionamento territorial visa estabelecer ações que promovam o fortalecimento dos parceiros com vistas a ofertarem as melhores experiências aos clientes atendidos por essa rede, contribuindo conseqüentemente para a expansão da presença Sebrae nos territórios.

O Sebrae alcançará resultados cada vez mais expressivos no quesito fomento do empreendedorismo nos territórios à medida que edificar parcerias de alto valor agregado.

O Sebrae/UF poderá propor ações com incentivo financeiro para esse macroprocesso seguindo as orientações contidas nos seguintes documentos:

- Referencial de atuação com a Rede Parceira de Atendimento
- Módulo: referencial atuação com as Salas do Empreendedor – foco rede parceira de atendimento
- Referencial: Selo de referência em atendimento para rede parceira.

Entrega para o projeto: Plano de ação com iniciativas de estruturação, fortalecimento e integração da rede de relacionamento parceira, priorizando a atuação com as Salas do Empreendedor.

A.4 Gestão do Time de Atendimento

Ter equipes especializadas e motivadas para proporcionar a melhor experiência para o cliente. De acordo com Dom Peppers, em sua palestra realizada para o time de atendimento

sobre Sebrae centrado no cliente: "O engajamento do funcionário (esforço proativo) está altamente correlacionado com a satisfação do cliente". A rede de relacionamento territorial pode avançar de uma cultura de conformidade para cultura centrada no cliente, onde processos bem definidos de atuação das equipes de atendimento precisam ser inovados, com foco em promover autonomia de decisão, pois todos os esforços de gestão e investimento realizados nas etapas anteriores, serão justificados se aquela solução for bem entregue, e um dos canais principais e que mais agregam valor, são os colaboradores que atendem.

Para o projeto de reposicionamento, o processo de gestão do time de atendimento possui por objetivo a elaboração e implantação de ações com foco em desenvolver e valorizar os colaboradores Sebrae atuantes no atendimento aos clientes.

As ações propostas poderão contemplar iniciativas, como:

- Ações de mapeamento e análise de perfis, com a possibilidade de utilização de ferramentas de *assessment* das equipes de atendimento.
- Capacitações (desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais);
- Iniciativas de valorização das equipes de atendimento (colaboradores do Sebrae);
- Ações de gestão da cultura organizacional que reforcem a centralidade no cliente em todo o Sebrae/UF. Ações que promovam a transição de foco em processos internos para foco no cliente com o objetivo de potencializar as práticas, hábitos e crenças que reforcem o foco no cliente como comportamento aceito, cobrado e reforçado por todos.

As propostas deverão refletir as oportunidades de melhorias identificadas na etapa de diagnóstico da rede de relacionamento territorial.

Entrega para o projeto: plano de capacitação, desenvolvimento e valorização das equipes de atendimento (colaboradores Sebrae).

A.5 Prospecção e fidelização

Para a ampliação do número de empreendedores e pequenos negócios beneficiados pela atuação do Sebrae e com o objetivo de aprimoramento do relacionamento com os seus

clientes, é necessário o estabelecimento de processos com o intuito de prospecção de novos clientes no âmbito do território e de atuação continuada com os clientes já atendidos pelo Sebrae, buscando sua fidelização e com foco em seu desenvolvimento sustentável, contribuindo com a melhoria da economia local.

Com base no trabalho realizado pelo Sebrae junto à PRG Brasil, vê-se que é necessário um aprofundamento em processos de prospecção e fidelização de clientes, e que integre as várias equipes e os vários canais de relacionamento com os clientes, promovendo sinergias e gerando melhores resultados para a organização. No âmbito do território, as equipes devem guiar-se para promover uma maior cobertura de atendimento aos pequenos negócios locais, ao mesmo tempo em que se relacionam com aqueles clientes já atendidos. Isso exige a organização e especialização da atuação do Sebrae para o alcance desses objetivos que aparentemente vão em direções opostas, mas que podem ser trabalhados a partir de uma otimização dos canais e estratégias de atendimento e relacionamento do Sebrae a partir de suas vocações (escala X especialização).

Nesse processo, as ações poderão contemplar iniciativas como:

- Especificação de processos de prospecção de novos clientes no território;
- Especificação de processos de fidelização de clientes, integrando ações presenciais e digitais;
- Elaboração de mecanismos e métricas de acompanhamento da atuação dos técnicos na gestão dos clientes no território (cobertura, fidelização, etc.).

Entrega para o projeto: plano de ação sobre prospecção e fidelização de clientes no âmbito do território, detalhando que ações serão realizadas, quais serão os responsáveis e que resultados são esperados (quantitativos e qualitativos). Essas ações deverão prever a sua integração com o Portal Sebrae, com a Central de Relacionamento, com a rede parceira e com as ações de relacionamento realizadas pelo Sebrae/NA e pela sede do Sebrae/UF. Poderão ser propostas outras ações diferentes das elencadas acima pelo Sebrae/UF, visando a adequação do escopo do projeto à sua necessidade local.

A.6 Gestão Operacional

Compreende os processos transversais para implantação e sustentação das ações contempladas no projeto. O Sebrae/UF deverá levantar a necessidade de investimentos e recursos necessários para, no mínimo:

- Suporte e acompanhamento dos processos definidos anteriormente
- Monitoramento das ações do projeto. O objetivo é cumprir os acordos de resultados, assim como permitir a implantação de melhorias contínuas nos processos.

O Sebrae/UF deverá identificar outras ações não citadas neste documento e que contemplarão as necessidades locais.

Entrega para o projeto: matriz de responsabilidade das ações que serão executadas.

B. Física

A etapa de adequação física do projeto de reposicionamento deverá obrigatoriamente refletir a estratégia adotada na etapa processual. De acordo com as lições aprendidas de ciclos anteriores do reposicionamento da rede, destacamos algumas perguntas fundamentais a serem respondidas pelos Sebrae/UF para decisão quanto ao investimento em modernização física:

- Quais os resultados esperados com a modernização física
- Foi realizada análise do cenário econômico e financeiro que justifique o investimento
- Os resultados esperados estão de acordo com o investimento a ser realizado
- A adequação física está refletindo a estratégia da rede de relacionamento territorial do estado e nacional que vise a mudança de patamar quantitativo e qualitativo desejada e acordada nas metas do Sebrae
- Foi realizado o levantamento de riscos, a análise qualitativa e as ações de aumentar as oportunidades e diminuir as ameaças ao projeto

B.1 Projeto Arquitetônico

B.1.1 Conceitos de Design Estratégico

Orientamos a contratação de profissional com foco em Design Estratégico, que é o conjunto de técnicas que permite proporcionar aos Clientes uma experiência positiva de consumo já partir do Projeto Arquitetônico, levando em consideração seu comportamento, incluindo todos os detalhes para o sucesso do negócio.

O profissional deverá conhecer e compreender a estratégia e os processos do projeto de reposicionamento. Deve conhecer também o processo de compras do Sebrae, para que possa adaptar as adequações físicas e selecionar materiais aderentes à realidade de contratação do Sebrae e disponibilidade de oferta da região. O profissional deve se comprometer com o resultado esperado para a rede de relacionamento territorial, e tomar decisões que envolvam aspectos além do âmbito visual e estético.

O profissional deve abarcar toda a tecnologia disponível em seu tempo e utilizar sua capacidade técnica e criativa para remodelar ou ressignificar a experiência das pessoas (colaboradores e clientes) no espaço que ocupam.

B.1.2 Premissas e conceitos a serem adotados nos projetos arquitetônicos dos espaços físicos:

- Ambiente inovador, com soluções arquitetônicas sustentáveis, ou seja, que possam ser moldadas de acordo com as melhorias advindas dos processos;
- Adequações físicas baseadas em aspectos modulares;
- Ambientes que promovam a conexão entre colaboradores e clientes;
- Ambientes confortáveis e que abranjam os perfis dos públicos que serão atendidos;
- Ambientes digitais e de autoatendimento;
- Ambientes que promovam a criatividade.

O conceito de arquitetura e design deve ser aplicado para toda a rede de relacionamento. Não serão aprovados conceitos diferenciados no mesmo Sebrae/UF, por exemplo: projetos com características arquitetônicas de uma agência da sede diferentes de agências das regionais. Deve ser seguido um mesmo padrão visual e de design para toda a rede de relacionamento. Respeitando os conceitos definidos para cada espaço.

Os projetos arquitetônicos devem ser validados antes de sua execução em conjunto com o Sebrae/NA.

É necessário cumprir os requisitos de sinalização e padronização visual especificados no Manual Nacional de Comunicação para a adequação da fachada e identidade visual do Sebrae. A unidade responsável pela comunicação do Sebrae/UF deverá ser acionada para essa questão.

Entrega para o projeto: matriz contendo as ações contempladas para as adequações físicas com justificativa para investimento e resultados esperados, e os projetos arquitetônicos dos espaços, incluindo a disposição das sinalizações, utilização da marca Sebrae (identidade visual).