



CONEXÕES CORPORATIVAS

Encadeamento Produtivo, Inovação Aberta,
Modelagem, Conexão Digital e Encadear

Resumo

O SEBRAE vem desenvolvendo esforços no tema, disponibilizando conhecimento técnico na difusão e aprofundamento do conceito e da abordagem, adensando a experiência e as ações da instituição e de parceiros, ajudando a consolidar o conceito e ampliar o conhecimento da sociedade como um todo no assunto.

O propósito deste documento é fornecer aos principais dirigentes, gerentes, coordenadores, gestores de projetos e consultores, as principais referências conceituais e instrumentais de forma a estimular uma postura proativa em iniciativas de corporativas e facilitar e sustentar o diálogo permanente com parceiros e clientes.

1. INTRODUÇÃO

OS PEQUENOS NEGÓCIOS E O SEBRAE

A força capaz de mover o país vem de cada empreendedor que faz acontecer. É nisso que o Sebrae acredita, no trabalho duro e em mais liberdade para quem quer produzir mais.

Atuando com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

A estratégia de Conexões Corporativas tem o objetivo de promover a inserção competitiva e a melhoria do desempenho dos pequenos negócios de forma sustentável nas cadeias de valor de médias e grandes empresas, por meio de relacionamentos cooperativos e mutuamente atraentes.

Nesse processo de desenvolvimento, essência da estratégia de conexões corporativas, todos os lados ganham. A empresa-âncora tem a segurança de que mais fornecedores terão condições de atender a seus indicadores de qualidade. Há muitos outros ganhos expressivos para as grandes empresas. Por exemplo, aumento da produtividade do setor de compras, devido à melhora da qualidade dos produtos e cumprimento dos prazos de entrega. Essas empresas também identificam uma redução nos custos de produtos e serviços, com impactos positivos no preço para o consumidor final.

Os pequenos negócios, ao se capacitarem, tornam-se aptos a integrar a cadeia de valor das grandes e a ter acesso a novos mercados, sem relação de dependência com apenas um cliente. O aumento de oportunidades para esse segmento convém do ponto de vista macroeconômico: as micro e pequenas empresas são as maiores empregadoras de trabalhadores formais no Brasil.

O crescimento dos pequenos negócios impulsiona a geração de emprego e de renda.

O Sebrae está à disposição para contribuir com a qualificação das cadeias produtivas, em sintonia com nossa missão institucional de promover competitividade e o

desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A diferença de porte e modelo de negócio entre pequenas e grandes empresas abre a oportunidade para os pequenos negócios trabalharem em complementaridade com médias e grandes corporações. Em relação à atividade econômica como um todo, os pequenos negócios são altamente funcionais. Apesar das restrições econômicas e financeiras a que são submetidos, eles se destacam por sua simplicidade, agilidade e capacidade de inovar e adaptar-se às novas exigências do mercado. Dessa forma, o relacionamento entre médias e grandes empresas com os pequenos negócios passa a ser referenciado como uma excelente oportunidade de geração de valor.

Nesse contexto, pequenos negócios precisam se diferenciar para atuar em parceria com médias e grandes empresas, identificando nichos específicos, por exemplo, como fornecedores e/ou desenvolvedores de soluções para a cadeia. Para tanto, em função do alto patamar de exigência dos mercados, as pequenas empresas precisam aumentar significativamente suas competências em termos de tecnologia de produto, processo e gestão, para atender rapidamente aos requisitos técnicos e comerciais exigidos.

Na outra ponta da cadeia, médias e grandes empresas vêm percebendo novas possibilidades de ampliar a prestação de serviços, conferir agilidade no atendimento e ter estoques disponíveis. Trata-se de uma transição para novos formatos de distribuição, utilizando-se de pequenas empresas para aumentar a participação em determinados mercados. Os resultados esperados e desejados estão ligados à maior proximidade com o mercado local. As pequenas empresas podem participar da cadeia de valor das médias e grandes empresas por meio de diferentes modalidades de negócios como revendas ou se responsabilizando pela assistência técnica dos produtos e serviços, por exemplo.

O século XXI dá início a um novo e importante contorno na sociedade baseado no boom digital que, por sua vez, proporciona plataformas de negócios escaláveis, dá origem a uma dinâmica de geração de valor fortemente colaborativa e aberta que, ao mesmo tempo, compõe as cadeias globais de valor.

Assiste-se hoje a uma nova realidade marcada pelo aumento do número de organizações exponenciais, detentoras de tecnologias aceleradas que mudam o curso das nações, dos negócios e de toda humanidade.

DESAFIO A SER SUPERADO

Os pequenos negócios representam 99,0% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 54,0% dos empregos com carteira assinada e respondem apenas por 30,0% do Produto Interno Bruto (PIB). Os números revelam um desafio a ser superado pelos pequenos negócios.

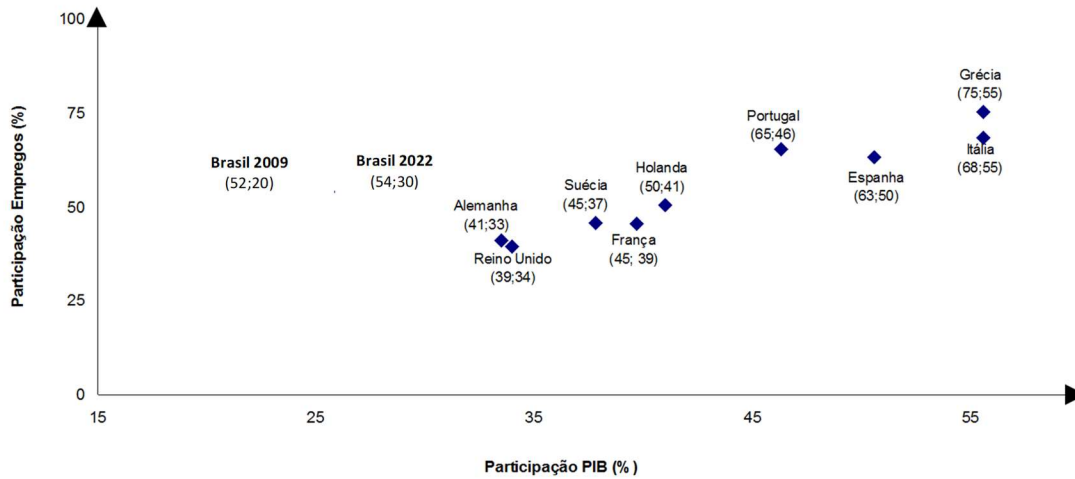
Em países da Europa, o percentual de participação das micro e pequenas empresas no PIB é maior que no Brasil, embora a participação desse segmento de empresas em relação ao total de empreendimentos formais seja equivalente. Na Espanha, os pequenos negócios correspondem a 99,0% dos estabelecimentos formais e 50,6% do PIB. Na Grécia, eles alcançam 99,4% e 55,6%, respectivamente. Na Itália, os índices são de 99,5% e 55,6%.

Com base nos dados acima expostos percebe-se uma clara correlação entre a geração de empregos e a participação no PIB. Quanto maior o número de empregos, maior o PIB e, conseqüentemente, a produtividade.

Assim, apesar de equivalerem quase à totalidade dos empreendimentos legalmente constituídos, no Brasil, e contribuírem com 54% dos empregos, as MPE registram índices de participação no PIB que poderiam ser mais expressivos, quando comparados às grandes empresas, que empregam em torno de 46% e geram 70% do PIB.

A baixa produtividade das pequenas empresas impacta na produtividade média da economia brasileira. As pequenas empresas geram muitos empregos que não se refletem em produtividade. É necessário reverter este quadro, aumentando-se a participação dos pequenos negócios no PIB. O gráfico a seguir ilustra o movimento competitivo que foi verificado de 2009 até 2022, onde foi possível observar o aprimoramento empresarial e transformação da realidade, elevando a produtividade das pequenas empresas brasileiras, aproximando-se dos níveis praticados pelos países mais bem posicionados no ranking internacional.

Participação das MPE na Economia



Embora tenha evoluído, existe espaço para avançar ainda mais, uma das alternativas é aprofundar e ampliar a inserção competitiva e sustentável das empresas de pequeno porte em cadeias de valor impulsionadas por grandes empresas. A Estratégia de Conexões Corporativas representa esta trajetória de desenvolvimento.

Assim, recomendamos um olhar sobre as oportunidades, tendo por base vetores econômicos como novos empreendimentos, obras de ampliação industrial/agroindustrial, obras de infraestrutura, uso e operação de empreendimentos industriais/agroindustriais, por exemplo.

Os fatores positivos que impactam a economia nacional implicam em oportunidades que podem ser aproveitadas pelos pequenos negócios, mas também em desafios a serem superados. Assim, faz-se necessário uma estratégia de atuação do Sistema Sebrae em Conexões Corporativas aderente a estas questões. A seguir serão abordados aspectos essenciais visando à introdução ao tema.

Há a crescente percepção de que a competitividade empresarial não se reduz à atuação da empresa individualmente, mas também é o resultado da eficiência da cadeia de valor ou aglomerado local no qual se estrutura um determinado segmento produtivo. Em outras palavras, uma visão estratégica envolve o fato de que uma interação direcionada à melhoria comum de uma cadeia pode beneficiar e é fundamental para a sustentabilidade de todos os envolvidos no ciclo produtivo – grandes empresas, empresas de pequeno porte e os empreendedores individuais.

Dessa forma, independentemente do porte, todas as empresas que fazem parte de uma cadeia de valor precisam ser produtivas. Não pode mais existir a dicotomia entre pequenas de um lado e grandes empresas de outro. A produtividade média é que vai definir a competitividade da cadeia de valor frente à concorrência. Equilibrar a

produtividade das pequenas com as grandes empresas é um desafio da economia brasileira. Para o Sebrae, trabalhar em torno do encadeamento entre grandes e pequenas empresas é uma estratégia da instituição para elevar a produtividade e a competitividade das pequenas empresas e inseri-las na cadeia de valor de grandes empresas nacionais e transnacionais.

Como as grandes empresas possuem estruturas complexas e pouco flexíveis, surge a oportunidade para os pequenos negócios trabalharem em complementaridade com estas corporações. Apesar das restrições econômicas e financeiras a que os pequenos negócios são submetidos, eles se destacam por sua simplicidade, agilidade e capacidade de inovar e adaptar-se às novas exigências do mercado. Dessa forma, o relacionamento de médias e grandes empresas com os pequenos negócios passa a ser referenciado como uma excelente oportunidade de geração de valor.

Nesse contexto, pequenos negócios precisam se posicionar complementarmente às médias e grandes empresas, identificando nichos específicos, por exemplo, como fornecedores das grandes empresas. Para tanto, em função do alto patamar de exigência dos grandes compradores, as pequenas empresas fornecedoras precisam aumentar significativamente suas competências em termos de tecnologia de produto, processo e gestão, para atender rapidamente os requisitos técnicos e comerciais exigidos.

Na outra ponta da cadeia, grandes empresas vêm percebendo novas possibilidades de ampliar a prestação de serviços, conferir agilidade no atendimento e ter estoques disponíveis. Trata-se de uma transição para novos formatos de distribuição, utilizando-se de pequenas empresas para aumentar a participação em determinados mercados. Os resultados esperados e desejados estão ligados à maior proximidade com o mercado local. As pequenas empresas podem participar da cadeia de valor das grandes empresas por meio de diferentes modalidades de negócios, como franquias, revendas ou se responsabilizando pela assistência técnica dos produtos, por exemplo.

Assiste-se hoje a uma nova realidade marcada pelo aumento do número de organizações atentas a geração de maior impacto positivo seja na dimensão ambiental, social e para governança. Estamos tratando de empresas com visão de longo prazo, detentoras de práticas que mudam o curso dos negócios, cadeias, ecossistema, território, nações e de toda humanidade.

O Sebrae vem liderando a iniciativa de promover a inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas na cadeia de valor de grandes companhias desde a década de 90.

A proposta é fazer com que pequenas empresas possam aproveitar a oportunidade oferecida pela demanda das companhias em relação ao fornecimento de produtos e serviços, bem como na distribuição, assistência técnica de produtos e serviços oferecidos pelas grandes empresas.

Essa integração, no entanto, tem se mostrado desafiadora à medida que se percebe o baixo grau de preparação empresarial e adequação técnica e produtiva das pequenas empresas às exigências das médias e, principalmente, das grandes companhias, estas submetidas a padrões mundiais de qualidade, produtividade e mais recentemente aos critérios ESG (ambiental, social e governança).

O Sebrae vem desenvolvendo esforços nesse sentido, disponibilizando conhecimento técnico na difusão e aprofundamento do conceito e da abordagem, adensando a experiência e as ações da instituição e de parceiros, ajudando a consolidar o conceito e ampliando o conhecimento por meio da estratégia de Conexões Corporativas.

NOVOS ESPAÇOS PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Muitas oportunidades de negócios para as pequenas empresas estão vinculadas ao poder de grandes compradores e também de grandes fornecedores. Os compradores induzem o desenvolvimento da cadeia de valor, a partir da demanda de bens e serviços, respectivos volumes de compras e requisitos técnicos. Por outro lado, os fornecedores em determinadas cadeias são responsáveis pela inovação, transferência e difusão da tecnologia para os elos a jusante.

Entre os segmentos de grandes compradores de pequenas empresas estão os órgãos públicos. A partir da regulamentação da Lei Geral, os órgãos públicos podem dar preferência aos pequenos negócios em suas licitações. Também é permitida a sua subcontratação por empresas de maior porte e a possibilidade de fornecimentos parciais de grandes lotes, quando empresas de pequeno porte terão preferência caso os preços sejam próximos aos das grandes.

Em países desenvolvidos, as pequenas empresas atuam em complementaridade com as grandes empresas como fornecedoras de componentes, distribuidoras ou prestadoras de serviços em nichos específicos. Enquanto nos países em desenvolvimento as pequenas empresas tentam competir com as grandes em áreas

em que não possuem capacidade de escala, gerando uma enorme lacuna de produtividade na economia desses países.

Ao mesmo tempo em que surgem as oportunidades, os principais obstáculos para aproveitamento das mesmas também aparecem. As grandes empresas passaram a investir em tecnologia para adicionar valor a seus produtos e atrair os consumidores. Isso colocou a indústria em outro patamar, e as pequenas empresas fornecedoras dessas grandes empresas foram surpreendidas, uma vez que não apresentavam tecnologias – de produto, processo e gestão, para atender rapidamente aos requisitos técnicos e comerciais exigidos. Em muitas situações, as pequenas empresas apresentavam-se comprimidas entre as condições comerciais das grandes companhias fornecedoras da matéria-prima e insumos e as duras negociações com clientes de grande porte.

Na outra ponta da cadeia, grandes empresas vêm percebendo novas possibilidades de ampliar a prestação de serviços, conferir agilidade no atendimento e ter estoques disponíveis. Trata-se de uma transição para novos formatos de distribuição, utilizando-se de pequenas empresas para aumentar a participação em determinados mercados. Os resultados esperados e desejados estão ligados à maior proximidade com o mercado local.

As pequenas empresas têm necessidades especiais e limitação de recursos, ao mesmo tempo em que precisam apresentar produtos inovadores em tempo recorde. Devem ser preparadas, no sentido de responder melhor às necessidades dos seus clientes e conseguir transformar ideias em produtos de sucesso mais rapidamente, aproveitando suas características de agilidade, flexibilidade e capacidade inovadora.

As relações entre uma grande empresa âncora e pequenas empresas que fazem parte de sua cadeia apresentam, em muitos casos, fortes assimetrias e dependência. Podem ocorrer situações em que a sobrevivência e o desempenho das pequenas empresas estejam praticamente fora da esfera de suas decisões. E aqui surge um espaço adequado para que agentes como o Sebrae possam promover o aprimoramento das competências de forma a facilitar relacionamentos técnico-comerciais cooperativos do tipo “ganha-ganha” e com foco na sustentabilidade, a abertura de novos mercados e a redução da dependência.

De todo modo, um dos caminhos para a inserção de pequenas empresas na estrutura industrial é a complementaridade com as grandes. Se associada à especialização e a um conjunto de competências particulares, a complementaridade entre grandes e pequenas empresas pode ser uma importante via para a modernização e

produtividade da pequena empresa e mesmo do segmento em que ocorre a transação.

ESTRATÉGIA DO SEBRAE

A atuação do Sebrae parte do princípio de que uma das trajetórias possíveis para aumentar a produtividade das pequenas empresas é a inserção em cadeias de valor comandadas por grandes empresas. Considera que a base e a perspectiva do aprimoramento das relações entre as pequenas e as grandes empresas estão ligadas ao incremento da atividade comercial entre ambas, mas muito mais à troca de conhecimentos e experiência, e construção de soluções inovadoras em conjunto. Quanto mais relevante for o papel das pequenas empresas na determinação da competitividade das grandes empresas, menores serão as assimetrias no poder de negociação. Isso se dá, em particular, quando a contratação, ou qualquer que seja a relação, é orientada para a inovação e geração de valor ao negócio.

O Sebrae não tem o papel de suprir deficiências e gargalos decorrentes das diferenças de escala e poder de negociação entre pequenas e grandes empresas, uma vez que é o mercado que define as regras. Mas o de contribuir para a construção de ambientes e instâncias de governança para que as relações entre grandes e pequenas tenham maiores possibilidades de serem ajustadas. Portanto, o apoio à criação e expansão das iniciativas de Conexões Corporativas deve ter caráter indutivo. Os mecanismos de articulação e negociação com as grandes empresas devem ser fortalecidos.

Espera-se com esta estratégia uma sensibilização e mobilização gradativa das grandes empresas, pequenas empresas e instituições de apoio competitivo, de forma que novos projetos possam ser estruturados. A estratégia de Conexões Corporativas do Sebrae pode ser caracterizada como uma estratégia de aprendizagem, orientada para o mercado – a partir da identificação das necessidades e expectativas das grandes empresas. E que deverá ser aprimorada continuamente a partir da implementação de um ciclo de gestão do conhecimento, a partir do aprendizado gerado pelas “boas práticas” e adquirido em iniciativas já realizadas, em andamento e também naquelas que estão por vir.

Para o Sebrae, o sucesso das iniciativas de Conexões Corporativas está diretamente ligado à instância de governança das cadeias de valor, o papel das empresas líderes nesse processo e à cooperação interinstitucional. Nesse sentido a estratégia será desdobrada de forma a:

- Trabalhar junto aos fluxos de investimentos nacionais e internacionais gerados pelas empresas transnacionais e pelos grandes projetos públicos e privados;
- Adotar critérios claros para seleção das cadeias produtivas a serem priorizadas;
- Ampliar a capacidade de mobilização e comprometimento das grandes empresas líderes das cadeias produtivas selecionadas;
- Alinhar as competências dos parceiros com as demandas originadas a partir da identificação dos gaps de competitividade entre grandes e pequenas empresas;
- Atuar de forma a estimular os efeitos de longo prazo e investimentos permanentes;
- Catalisar uma governança do processo para que se tenha uma coordenação em nível nacional e estadual com representatividade dos segmentos públicos e privados;
- Sistematizar e difundir o conhecimento sobre o tema, de forma a ampliar o debate, em nível nacional, e influenciar, a exemplo de países desenvolvidos, a Estratégia de Conexões Corporativas como trajetória de inserção das pequenas empresas em mercados competitivos.

OBJETIVOS DO DOCUMENTO ORIENTATIVO

O propósito deste documento é apresentar e discutir um conjunto de orientações para a atuação do Sistema Sebrae em Conexões Corporativas. O referencial busca ampliar e aprofundar o debate sobre os mecanismos indutores que possam acelerar a inserção competitiva das MPE nas cadeias de valor das grandes empresas.

Especificamente este trabalho visa:

- Sensibilizar os dirigentes, gerentes, coordenadores, gestores de projetos e consultores sobre a importância do tema, conceitos envolvidos, oportunidades potenciais de atuação e principais desafios a serem observados na estruturação de projetos.
- Apresentar os principais vetores de atuação, que desdobram a estratégia do Sistema Sebrae e refletem as diferentes iniciativas que vêm sendo desenvolvidas para a abordagem.
- Mostrar como o Sebrae está organizado para promover e contribuir com a difusão do conhecimento sobre o tema e no apoio à implementação de projetos, bem como a interface com as demais Unidades do Sebrae.
- Apresentar um instrumental que permita aos colaboradores do Sebrae adotarem uma postura proativa nas iniciativas de Conexões Corporativas,

desde as etapas iniciais de construção de projetos até o monitoramento da execução dos mesmos.

2. CONEXÕES CORPORATIVAS

A Estratégia de Conexões Corporativas representa a consolidação da atuação de quase de 30 anos de atividades do Sebrae na criação de oportunidades para grandes e pequenas empresas atuarem de forma conjunta na busca por melhores resultados.

Se apresenta como um modelo orientado para promover a inserção competitiva e a melhoria do desempenho dos pequenos negócios de forma sustentável nas cadeias de valor de médias e grandes empresas, por meio de relacionamentos cooperativos e mutuamente atraentes.

Para o Sebrae a **competitividade de uma cadeia ou território está sustentada com base na análise dos níveis:**

O **EMPRESARIAL** que diz respeito aos fatores sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados por elas. São fatores relacionados à eficácia da gestão em termos de posicionamento estratégico, a capacitação tecnológica, a capacitação produtiva e a capacitação gerencial.

Já o nível **ESTRUTURAL** envolve fatores sobre os quais a capacidade de interferir das pequenas empresas é limitada. Apresenta características setoriais específicas e é determinada pelas condições do mercado e políticas públicas que podem afetar positivamente ou negativamente os negócios.

O **SISTÊMICO** é constituído por fatores macroeconômicos, político- institucionais, legais-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais sobre os quais a pequena empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir.

Partindo do conhecimento nos níveis de competitividade busca-se analisar os fatores estruturais, sistêmicos, mas sobretudo identificar os gaps de competitividade em nível empresarial.

Assim, conhecendo os gargalos a ideia é convergir esforços para promoção de uma agenda em direção a melhoria da competitividade, inovação e a sustentabilidade na cadeia de valor.

Por um lado, o entendimento do tema impacta diretamente na negociação dos projetos com os técnicos e executivos das grandes empresas. Por outro, contribui também para uma delimitação consistente da atuação, principalmente porque algumas referências conceituais e metodológicas ajudam a identificar as pequenas

empresas nas cadeias de valor e seus respectivos posicionamentos, bem como compreender a dinâmicas e especificidades nas mais diversas cadeias de valor torna-se fundamental para o sucesso da atuação.

Importe destacar o posicionamento e o **papel do Sebrae de preparar os pequenos negócios para se diferenciarem nas cadeias de valor e mercados corporativos, conectando os pilares de competitividade, inovação e sustentabilidade.**

Para isso, a instituição investe em projetos que visam promover a parceria entre os pequenos negócios e as grandes empresas e que vão beneficiar milhares de empreendimentos de pequeno porte por todo o país. Além dos benefícios gerados para os pequenos negócios, as grandes empresas quando participam dessa agenda conseguem otimizar seus produtos e serviços, reduzir custos e aumentar a flexibilidade e agilidade da sua cadeia; fatores essenciais para diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo.

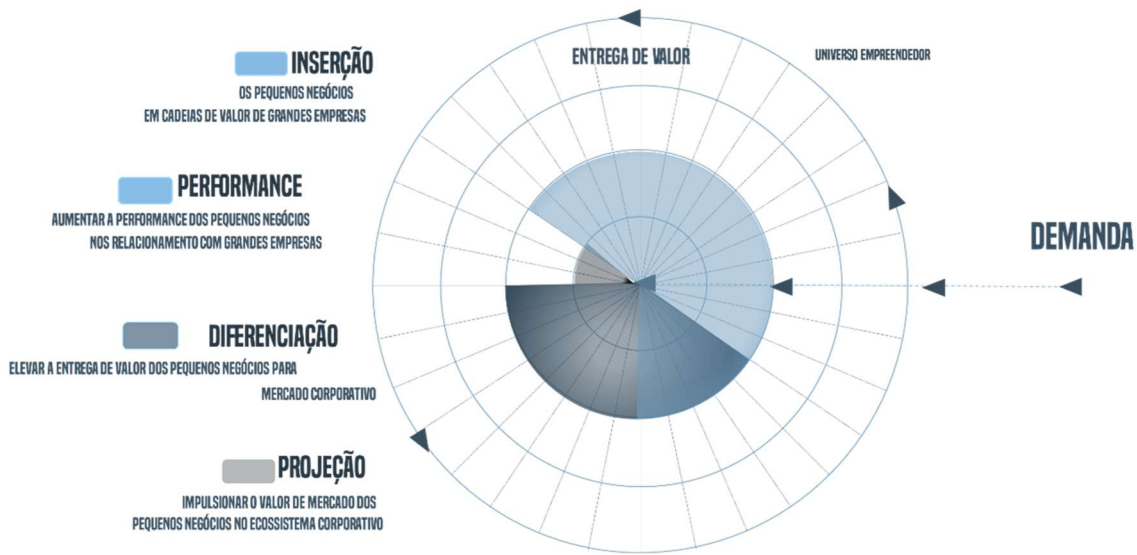
O MODELO DE CONEXÕES CORPORATIVAS

O Modelo é composto por um conjunto de elementos que constituem a estratégia a ser adotada pelo projeto/iniciativa. Estes elementos são representados pelos objetivos estratégicos e pelos focos estratégicos, e compõem o mapa com os principais conteúdos para estruturação de um projeto/iniciativa.

Trabalhar as Conexões Corporativas entre grandes e pequenos negócios é uma estratégia do Sebrae para elevar a produtividade e a competitividade de pequenos negócios e inseri-los de forma sustentável na cadeia de valor de grandes empresas nacionais e transnacionais, questão transversal a todos os segmentos empresariais.

Para isso, a instituição investe em projetos que visam promover a parceria entre os pequenos negócios e as grandes empresas e que vão beneficiar milhares de empreendimentos de pequeno porte por todo o país. Além dos benefícios gerados para as micro e pequenas empresas, as grandes empresas quando participam dessa agenda conseguem otimizar seus produtos e serviços, reduzir custos e aumentar a flexibilidade e agilidade da sua cadeia; fatores essenciais para conseguir diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo.

Fruto da experiência acumulada e olhar atento às novas perspectivas e oportunidades para atender às necessidades do mercado, o Sebrae trouxe uma nova dinâmica para a estratégia que passou a ser denominada Conexões Corporativas, podendo ser segmentadas em dimensões:



Dimensões de atuação em Conexões Corporativas

Esses níveis foram estabelecidos com a finalidade de demonstrar a expertise e capacidade do Sebrae de colaborar para superação dos gaps de competitividade dos pequenos negócios inseridos ou com potencial de inserção em cadeias de valor de médias e grandes empresas.

É um modelo sistêmico que propõe um conjunto de ações de forma a:

- Alinhar os interesses das grandes empresas e empresas de pequeno porte de forma a induzir a interação e a parceria, por meio de ações de inteligência competitiva, desenvolvimento empresarial com base nas necessidades da cadeia.
- Aprimorar a competitividade individual e coletiva das empresas de pequeno porte no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes e se diferenciar no mercado.
- Construir um ecossistema entre grandes empresas, empresas de pequeno porte e instituições de apoio, de forma a estimular a criação de valor e, consequentemente a manutenção de vantagens competitivas ao longo do tempo.

Os objetivos estratégicos simbolizam os efeitos (impactos) que se deseja produzir nas empresas, ao longo do projeto/iniciativa, e estão relacionados com o aprimoramento da capacidade de inovação, de forma a gerar efeitos e impactos positivos na competitividade e na sustentabilidade das empresas de pequeno porte. O objetivo mais imediato é a inovação, que é vista num sentido mais amplo como a introdução de novos elementos que geram valor para o cliente. Ela é a chave para a transformação da situação, para a evolução dos processos das empresas de pequeno porte e das relações destas com as grandes empresas. A inovação exitosa

levará a uma maior competitividade, capacidade de se obter sucesso em um mercado concorrencial, e à sustentabilidade, capacidade de se manter competitivo durante um tempo indefinido respeitando a sociedade e o meio ambiente.

Os focos estratégicos enfatizam as principais linhas de ação para que sejam atingidos os objetivos estratégicos. São quatro focos estratégicos: 1) Inteligência Competitiva; 2) Mercado; 3) Desenvolvimento Empresarial; e 4) Rede de Aprendizagem.

As ações executadas a partir dos 4 focos estratégicos criam um ambiente propício à inovação e têm impacto na competitividade e sustentabilidade das empresas envolvidas. Os focos são um conjunto de opções de atuação que constituem a estratégia a ser adotada pelo projeto. Eles atuam no desenvolvimento das empresas de pequeno porte, para que elas atendam aos critérios das grandes empresas, buscam informações estratégicas para que as empresas de pequeno porte consigam se posicionar no mercado, procuram criar redes de aprendizagem para que o processo de desenvolvimento seja mais rápido e eficiente e inserem as questões relativas às empresas de pequeno porte nas políticas das grandes empresas.

Inteligência Competitiva

Em uma economia cada vez mais globalizada, a obtenção de informação sobre o mercado no qual uma empresa atua e sobre seus competidores é fundamental para obter vantagens competitivas sustentáveis, pois estimula a cultura da inovação e a criação de valor superior ao cliente. Esse foco estabelece justamente isso: uma linha de ação em que dados e informações sobre os mercados demandante e ofertante são sistematicamente coletados, analisados e disseminados para orientar a aproximação das grandes empresas com as pequenas empresas. O objetivo é otimizar a cadeia de valor, usando como base os interesses e as necessidades das grandes empresas. Essas atuam como indutoras da melhoria da competitividade das pequenas a elas vinculadas e, conseqüentemente, da cadeia como um todo.

A orientação para o mercado, com a busca de informação sobre o meio no qual uma empresa atua, vem sendo utilizada como estratégia para ampliar a capacidade das organizações na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, pois cria uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente. Assim são identificadas as necessidades dos clientes atuais e potenciais para promoverem produtos e serviços com valor adicionado.

Esse tipo de organização baseada em maior lealdade dos clientes traz vantagens sustentáveis através do compartilhamento de informações e coordenação conjunta de processos para o desenvolvimento de tecnologia e produtos.

A inteligência competitiva surge a partir desta necessidade permitindo o monitoramento permanente do ambiente de atuação da empresa, mediante análise de informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entre outros, visando à diminuição de riscos na tomada de decisão, a partir do desenvolvimento de uma base de conhecimento sobre o negócio.

Um especial atenção deve ser dada ao mapeamento das políticas corporativas das grandes empresas, que são guias orientadoras de planejamento, ação e tomadas de decisão para que as grandes empresas alcancem as metas e objetivos estabelecidos. O Modelo de Conexões Corporativas toma por base as políticas corporativas das grandes empresas, principalmente as de compra, para identificar os requisitos a serem atendidos pelas pequenas empresas para que estas se insiram ou melhorem sua posição competitiva na cadeia de suprimentos. O objetivo é que as grandes empresas incorporem nas suas políticas corporativas a inserção competitiva e sustentável de pequenas empresas na sua cadeia de valor.

As relações com os stakeholders nos distintos elos da cadeia de valor são orientadas por políticas específicas: de compras, de vendas e distribuição, com os consumidores, etc. As políticas de compras das grandes empresas devem ser entendidas além de um simples conjunto de regras e procedimentos operacionais de uma determinada empresa. Elas devem representar ainda novos modelos de organização industrial e de gestão da produção. Suas características devem manter coerência não só com os objetivos gerais da empresa, mas também com suas formas organizacionais.

Das peculiaridades das políticas das grandes surgem oportunidades para as pequenas empresas. Nas relações entre clientes e fornecedores, a interpretação das Políticas de Compras das grandes empresas determinante para identificação dessas oportunidades. Nesse sentido, este foco estratégico orienta para o desdobramento das políticas corporativas em características técnicas de gestão, processos e produtos. A utilização desses elementos visa contribuir para o processo de desenvolvimento das pequenas empresas, direcionando-as para a conquista e manutenção de vantagens competitivas. Ao mesmo tempo são parâmetros indutores do desenvolvimento tecnológico na cadeia de valor.

Nesse contexto, o objetivo maior deste foco estratégico é promover o alinhamento na cadeia de valor de forma orientada pelos interesses e necessidades de uma

Grande Empresa. Esta por sua vez, induz competitividade na cadeia, a fim de melhorar a performance e a eficiência das pequenas empresas a ela vinculadas.

Desenvolvimento Empresarial (MPE)

Aqui, a ideia é desenvolver e aumentar a competência das pequenas empresas para que elas tenham condições de realizar suas próprias mudanças. De um lado, busca-se identificar a demanda tecnológica e de gestão das grandes empresas e, de outro, a oferta das pequenas junto às grandes empresas. O alinhamento desses interesses favorece o comprometimento e aumento da confiança nas relações e faz com que grandes empresas e pequenas compartilhem resultados a ser alcançados de forma conjunta, no médio e longo prazo. A oferta de soluções é identificada e organizada, a partir da integração de instituições de apoio que possuem as competências requeridas. Usualmente, o projeto oferece uma grade de qualificação que ajuda a transformar a realidade das pequenas empresas no médio prazo.

Mercados (acesso das MPE ao mercado)

Nesse foco, o propósito do Modelo de Conexões Corporativas é realizar ações que deem oportunidade para as pequenas empresas terem contatos comerciais com as grandes empresas e com outras companhias da sua cadeia de valor para aumentarem suas chances de conquistar um posicionamento sólido no mercado. Como exemplos é possível citar rodadas de negócios, visitas a grandes empresas, missão para visita e exposição em feiras. A ideia é enfatizar a necessidade de diferenciação e inovação de produtos/serviços das pequenas empresas, garantindo, dessa maneira, a sustentabilidade da empresa.

Promover o acesso de uma empresa ao mercado vai muito além da venda esporádica de seus produtos e não se esgota na hora de realizar o primeiro negócio. Significa atuar de forma estratégica e aplicar recursos de forma a obter um posicionamento sólido da empresa e de seus produtos no mercado, de forma a garantir a sustentabilidade e, conseqüentemente, sua existência no longo prazo.

Rede de Aprendizagem

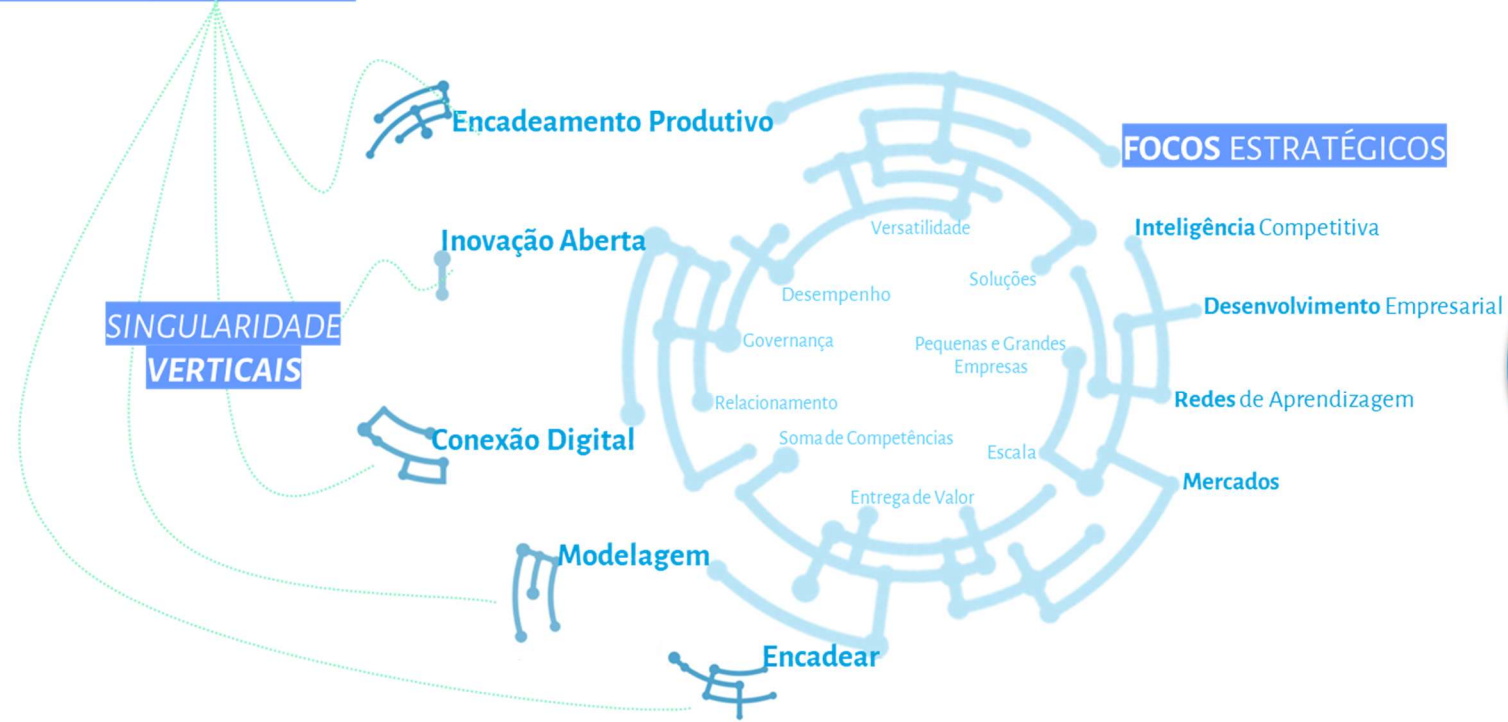
Nesse foco, o Modelo de Conexões Corporativas atua na construção e fortalecimento de conexões entre pequenas empresas, grandes empresas e instituições de suporte, com o objetivo de construir uma rede de aprendizagem, voltada para a melhoria da competitividade dos envolvidos. Em relação à atuação individual, o grupo tem mais capacidade de gerar alternativas criativas e tomar decisões. Essas redes são fundamentais para a construção do capital social e protagonismo local, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do território.

A construção da rede de aprendizagem permite que as empresas aprendam principalmente através da interação com outras empresas e com demais instituições. Ao trabalhar em grupo, uma empresa prepara-se melhor para enfrentar os desafios da competitividade. Ela pode produzir melhores resultados do que atuando individualmente. Num grupo ocorre a complementação de capacidades, conhecimentos e esforços individuais, e a interação entre empresários e técnicos com diferentes entendimentos, pontos de vista alternativos e habilidades complementares. Os membros do grupo têm retorno para identificar inconsistências e falhas em seu raciocínio e podem buscar em conjunto ideias e informações para auxiliar na resolução de problemas complexos. O grupo também tem mais capacidade de gerar criativamente alternativas viáveis e tomar decisões do que os indivíduos separadamente.

MODELO

DEMANDAS DE MERCADO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



SINGULARIDADE
VERTICAIS

Encadeamento Produtivo

Inovação Aberta

Conexão Digital

Modelagem

Encadear

FOCOS ESTRATÉGICOS

Inteligência Competitiva

Desenvolvimento Empresarial

Redes de Aprendizagem

Mercados

Versatilidade

Desempenho

Governança

Relacionamento

Soma de Competências

Entrega de Valor

Escala

Pequenas e Grandes
Empresas

Soluções

Competitividade

Inovação

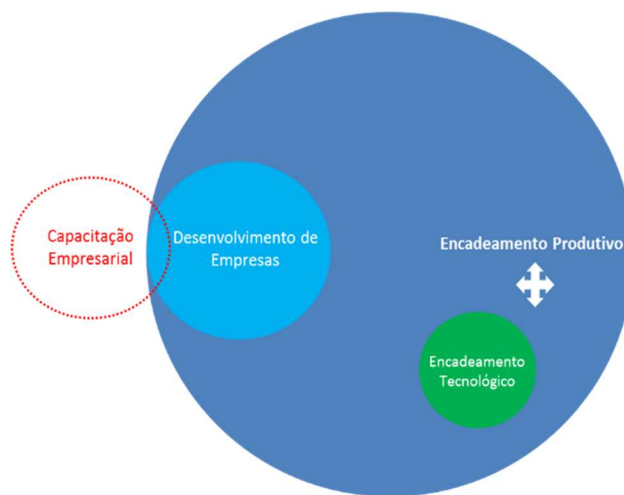
Sustentabilidade

Como todo ciclo de produto ou estratégia abaixo é possível observar a trajetória e evolução da estratégia do Sebrae em mercados corporativos:



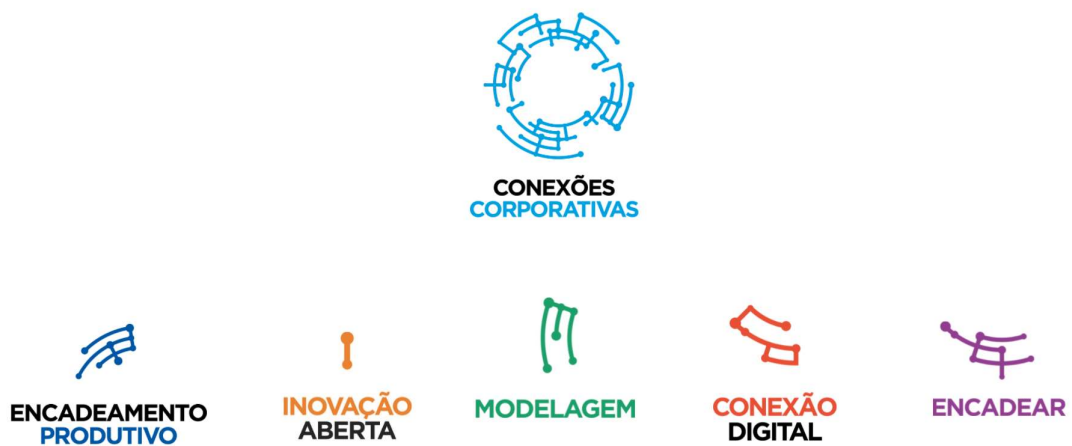
Entre o período de 1994 e 2009 pode ser considerado como uma fase experimentação onde o Sebrae realizou ensaios na capacitação de pequenos negócios fornecedores e a partir de 2007 os primeiros projetos já na lógica do encadeamento produtivo ampliando os focos de capacitação para um olhar de desenvolvimento de acordo com a necessidade da cadeia e ampliação de mercados. Uma característica do período foi a alta dependência de poucos parceiros e Sebrae/UF com equipes preparadas.

Após 2010 um salto qualitativo e quantitativo foi observado, fortemente potencializado pela priorização dada no tema pelas lideranças do Sistema Sebrae. Novos modalidades como projetos na cadeia de distribuição das grandes empresas passaram a figurar o rol de iniciativas, levando o Sebrae a um protagonismo internacional. Neste período as iniciativas foram baseadas nas demandas das grandes empresas, tendo como focos estratégicos as políticas corporativas, ações de inteligência competitiva, desenvolvimento empresarial, acesso a mercados e redes de aprendizagem. Neste período foram intensificadas as estratégias de Encadeamento Produtivo e Inovação Aberta (Encadeamento Tecnológico).



A partir da realização do 2º Fórum Encadear em 2018 observou-se a necessidade de revisão do modelo negócio no desenvolvimento de um portfólio mais flexível e diversificado.

Para 2024 o Sistema Sebrae implementará esta estratégia por meio do Programa Nacional Impulsionar Negócios:



- o **Encadeamento Produtivo:** Foca na inserção competitiva, aumento do desempenho e na diferenciação dos pequenos negócios na cadeia de valor de grandes empresas;
- o **Inovação Aberta:** Identifica demandas tecnológicas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços de pequenos negócios inovadores para grandes empresas;
- o **Conexão Digital:** Busca incentivar, que em escala, os pequenos negócios da cadeia de valor da grande empresa, tenha acesso a serviços e conteúdos digitais para melhorar sua maturidade de gestão;

- **Modelagem:** Modalidade mais flexível do portfólio, podendo ser focada para o acesso à tecnologia, crédito assistido, tendo ênfase no aumento da performance e competitividade dos pequenos negócios;
- **Encadear:** Fórum de governança para compartilhamento de boas práticas, cases, discussão de grandes temas que impactam as cadeias de valor.

Ao realizar um balanço ao longo do tempo as **estratégias de relacionamento corporativo do Sebrae alcançaram a marca de mais de 714 iniciativas/projetos implementados, mais de 472 parceiros, desenvolvendo presencialmente mais de 137 mil pequenos negócios, mais de 1,2 milhão por meio digital, em 25 UF, totalizando um investimento de mais de R\$ 323 milhões e gerando mais de 9,4 bilhões de reais em negócios.**



Abaixo os impactos verificados nas iniciativas corporativas:

Benefícios para os pequenos negócios

- Competitividade dos pequenos negócios fortalecida em estratégias, finanças, clientes, conhecimento, pessoas e resultados;
- Inovação, para a diferenciação dos pequenos negócios no mercado;
- Desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios nos aspectos ESG;
- Lucratividade dos pequenos negócios contribuindo para o desenvolvimento da economia local;
- Ampliação de mercado, por meio do acesso a novas cadeias de valor, diversificando a carteira de clientes dos pequenos negócios;
- Produtividade, melhoria do desempenho, aprimoramento dos processos e garantia de qualidade.

Benefícios para as médias e grandes empresas

- Melhor preço e qualidade, garantidos pela maior competitividade dos pequenos negócios;
- Integridade das relações empresariais na cadeia de valor, numa perspectiva de relações comerciais “ganha-ganha” para todas as empresas envolvidas;
- Flexibilidade e agilidade no fornecimento e distribuição de produtos e serviços pelos pequenos negócios;
- Inovação via atualização tecnológica de produtos e processos de fornecedores e distribuidores;
- Visibilidade nacional do ponto de vista de sustentabilidade (ESG) uma vez que todas essas vertentes são trabalhadas nos projetos, junto aos pequenos negócios;
- Otimização de investimentos para o desenvolvimento da cadeia de valor, uma vez que a grande empresa conta com o apoio do Sebrae no suporte e realização de consultorias, capacitações, rodadas de negócios e outras ações.

Indicadores de desempenho:

- Aumento médio de 200% no faturamento dos pequenos negócios
- Aumento médio de 112% na produtividade dos pequenos negócios
- Aumento médio de 60% na competitividade dos pequenos negócios
- Redução em mais de 50% das não conformidades de produtos e serviços dos pequenos negócios
- Redução em mais de 11% no grau de dependência dos pequenos negócios
- Relação para cada real investido outros 32 reais são gerados em negócios na cadeia;

Avaliação:

- Nota média para a recomendação pelas grandes empresas: 9,4
- Nota média para a recomendação pelas pequenas empresas: 9,0

CICLO, POSICIONAMENTO E PÚBLICOS DO CONEXÕES CORPORATIVAS

O ciclo abaixo descreve as macros etapas comum a todas verticais no âmbito da Estratégia de Conexões Corporativas. De acordo com as especificidades da oportunidade/demanda de mercado e sua correlação a uma das verticais, um fluxo específico deverá ser observado, como será apresentado nos capítulos a seguir.



Além dos resultados amplamente conhecidos esta estratégia permite ao Sistema Sebrae um **posicionamento estratégico**, tendo em perspectiva:

- **Ampliar o relacionamento com grandes contribuintes do Sistema Sebrae**, tendo como premissa demandas de mercado;
- **Aumentar a entrega de valor aos pequenos negócios** inseridos e/ou com potencial de inserção na cadeia de valor de grandes empresas em termos de competitividade, sustentabilidade e inovação;
- **Estabelecer parcerias estratégicas que permitam a soma de competências, maior relacionamento junto aos pequenos negócios, acesso a mercados e otimização do investimento do Sebrae**;

A estratégia de Conexões Corporativas do Sebrae tem como **público-alvo**:

- **Grandes empresas**
- **Sistema Sebrae** (Nacional e UF)
- **Pequenos negócios inseridos e/ou com potencial** de inserção na cadeia de valor das grandes empresas

Para a definição do público-alvo dos projetos de Encadeamento Produtivo deve ser considerada a demanda de bens/serviços ou requisitos para a cadeia de valor da grande empresa. Portanto, essa definição deve ser feita em parceria com a empresa âncora. Dessa forma, o público-alvo poderá ser composto de empresas de pequeno porte, microempresas, microempreendedores individuais e produtores rurais que já fazem parte da cadeia de valor da grande.

Em projetos de Encadeamento Produtivo, é comum o envolvimento de médias empresas, tendo em vista que o público-alvo do Sebrae está inserido em cadeias de valor, redes de cooperação e outras formas de relacionamentos de negócios, dos quais também participam e muitas vezes são protagonistas médias e grandes empresas, com importante papel no desenvolvimento dos nossos clientes. Em função disso, é possível a participação de médias empresas em projetos dessa natureza, desde que resulte em benefícios diretos e/ou indiretos ao público-alvo dos projetos do Sebrae, e que as condições de participação sejam diferenciadas, tendo em vista não ser possível subsidiar ações para esse público. As médias empresas podem, portanto, figurar tanto como empresa âncora ou como público-alvo nos projetos, desde que observada, neste último caso, a restrição do subsídio com recursos do Sebrae.

É importante salientar que as grandes empresas não são público-alvo dos projetos. Devem ser consideradas como parceiras dos projetos.

RESUMO SINTÉTICO: CONEXÕES CORPORATIVAS

VERTICAIS

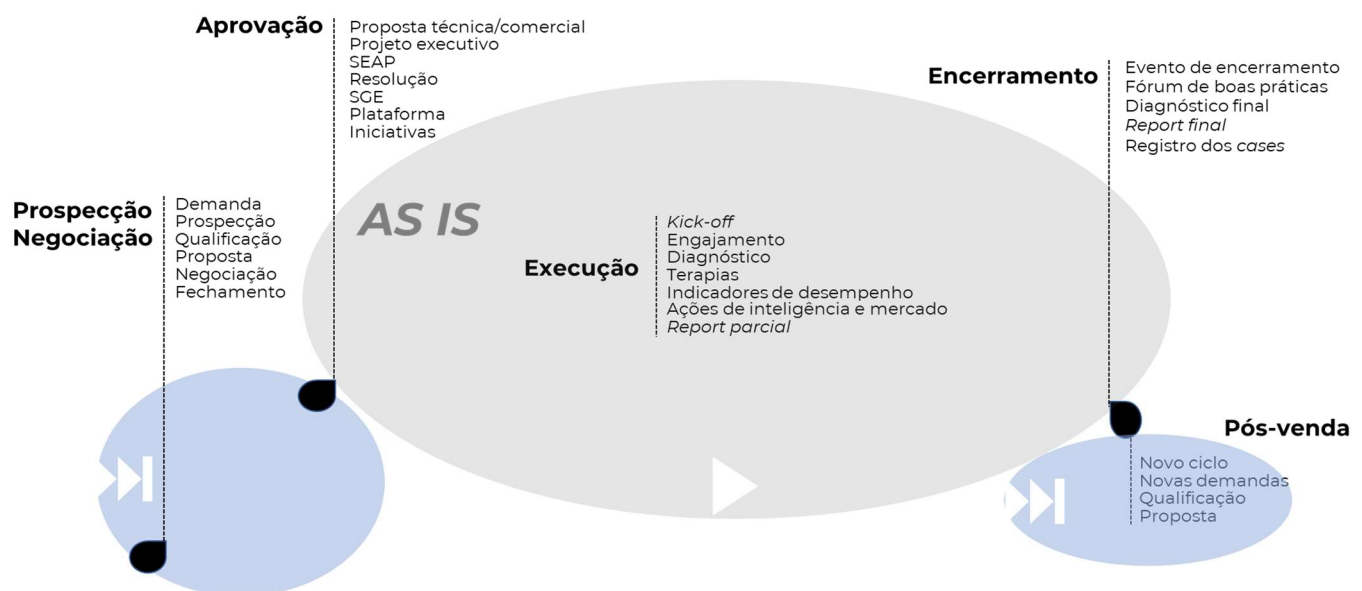
	ENCADEAMENTO PRODUTIVO	INOVAÇÃO ABERTA	MODELAGEM	CONEXÃO DIGITAL	ENCADEAR
CARACTERÍSTICAS	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração entre 12 – 24 meses (ciclo médio/longo)</p> <p>Diagnóstico + Indicadores + terapia intensiva</p> <p>Indicadores de transformação da cadeia</p> <p>Instrumento jurídico: Convênio</p> <p>Financiamento participativo: Sebrae/GE/MPE</p> <p>R\$ 10K x empresas x ano para projetos customizados (Até 50% Sebrae 50% Grande Empresa e MPE)</p>	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração entre 6 – 24 meses (ciclo médio/longo)</p> <p>Indicadores de entrega</p> <p>Instrumento jurídico: Convênio ou contrato</p> <p>Financiamento participativo: Sebrae/GE/MPE</p> <p>Critério \$ a ser definido, tendo em vista a especificidade da agenda e, envolvimento de atores externos</p>	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração até 6 meses (ciclo curto)</p> <p>Indicadores de esforço</p> <p>Instrumento jurídico: Contrato</p> <p>Critérios a serem estabelecidos com base na experiência do Sebrae/MT com a WEG (Tecnológica)</p> <p>Financiamento GE</p> <p>R\$ 5K x empresas para projetos até 6 meses (100% Grande Empresa)</p>	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração até 12 meses (ciclo médio)</p> <p>Indicadores de esforço</p> <p>Instrumento jurídico: Contrato</p> <p>Financiamento GE</p> <p>R\$ 200K (pág. Customizada conteúdos existentes) - Duração até 12 meses (100% Grande Empresa)</p>	<p>Muitas grandes empresas</p> <p>Evento com duração entre 1 e 2 dias (ciclo curto)</p> <p>Indicadores de esforço</p> <p>Instrumento jurídico: Não se aplica</p> <p>Financiamento Sebrae</p> <p>(100% Sebrae)</p>
MODALIDADES	<p>Desenvolvimento de fornecedores (a montante)</p> <p>Desenvolvimento de distribuidores e/ou clientes estratégicos de pequeno porte (a jusante)</p> <p>Multiâncoras (a montante e/ou a jusante)</p> <p>Desenvolvimento territorial/ efeito renda</p> <p>FOCO: INSERÇÃO COMPETITIVA, AUMENTO DO DESEMPENHO E NA DIFERENCIAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NA CADEIA DE VALOR DE GRANDES EMPRESAS E TERRITÓRIOS</p>	<p>Desenvolvimento de produtos e/ou serviços (soluções) inovadores de pequenos negócios</p> <p>FOCO: IDENTIFICAÇÃO DEMANDAS TECNOLÓGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS DE PEQUENOS NEGÓCIOS INOVADORES PARA GRANDES EMPRESAS</p>	<p>Oferta de conteúdos, tecnologias, crédito de forma assistida aos pequenos negócios inseridos e/ou com potencial de inserção na cadeia da(s) grande(s) empresa(s) âncora</p> <p>FOCO: DISPONIBILIZAÇÃO DE SOLUÇÕES AOS PEQUENOS NEGÓCIOS, TENDO EM VISTA A MELHORIA DA MATURIDADE EM GESTÃO</p>	<p>Conteúdo existente em página do parceiro: compre do pequeno</p> <p>Conteúdo inédito em página do parceiro</p> <p>Conteúdo existente em página a ser desenvolvida pelo Sebrae</p> <p>Conteúdo inédito em página a ser desenvolvida pelo Sebrae</p> <p>FOCO: BUSCA INCENTIVAR, QUE EM ESCALA, OS PEQUENOS NEGÓCIOS DA CADEIA DE VALOR DA GRANDE EMPRESA, TENHA ACESSO A SERVIÇOS E CONTEÚDOS DIGITAIS PARA MELHORAR SUA MATURIDADE DE GESTÃO</p>	<p>Fórum Encadear (nacional) - Presencial (Conteúdo + Negócios)</p> <p>Fórum Encadear (nacional) - Digital (Conteúdo)</p> <p>Encadear Summit (estaduais) - Presencial (Conteúdo + Negócios)</p> <p>Encadear Summit (estaduais) - Digital (Conteúdo)</p> <p>Participação em eventos estratégicos (Ex: HSM, ETHOS)</p> <p>FOCO: FÓRUM DE GOVERNANÇA PARA COMPARTILHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS, CASES, DISCUSSÃO DE TEMAS QUE IMPACTAM AS CADEIAS DE VALOR</p>

3. GERENCIAMENTO PORTFÓLIO

Os mecanismos de monitoramento (rotinas, ferramentas, relatórios) das iniciativas no âmbito da estratégia de Conexões Corporativas visam:

- permitir o acompanhamento do portfólio em prospecção, negociação, execução e encerrados;
- elaborar análises de performance no âmbito do projeto, gerencial, alta direção do Sebrae e parceiros; visão macro (gerencial/parceiros e alta direção) e visão micro (iniciativa/parceiros/equipe do projeto/empresas)
- dotar de ferramenta que permita o acompanhamento do portfólio para atualização da base de dados/histórico, mas sobretudo para auxiliar na tomada de decisão.

A lógica é garantir o monitoramento ao longo de todo o ciclo de vida das iniciativas, conforme imagem abaixo?

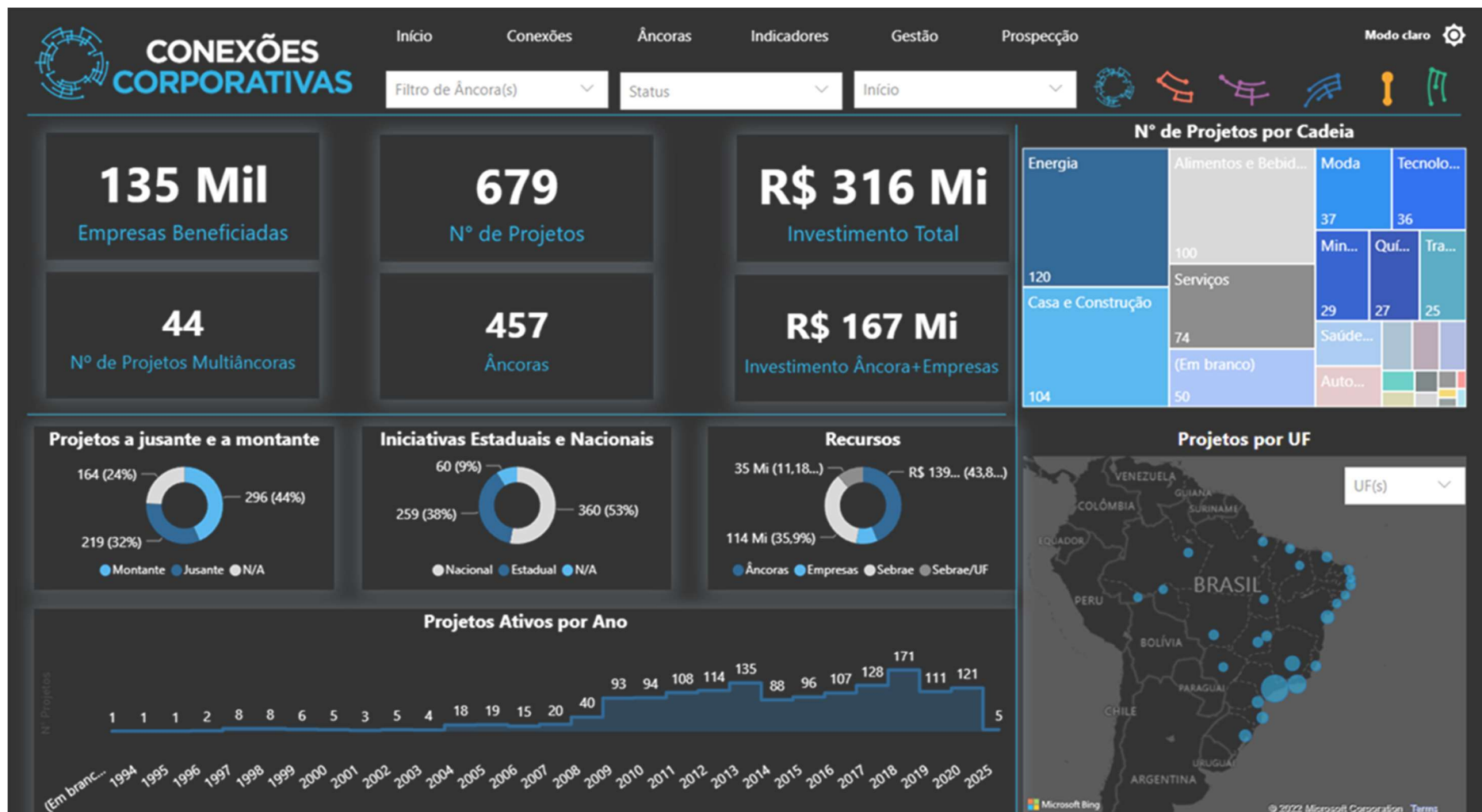


O atual BI permite uma série de análise dinâmicas:

o BI:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojYTM4MTQ0MjEtNWYyMi00N2EyLThiM2EtYzNjMTI4OWIxNWJlIiwidCI6Ijk3Mjk4MjcxLTFiZDctNGFjNS05MzViLTg4YWRkZWY2MzZjYyIsImMiOjR>

- Permite elaborar análises de performance no âmbito do projeto, gerencial, alta direção do Sebrae e parceiros; VISÃO MACRO

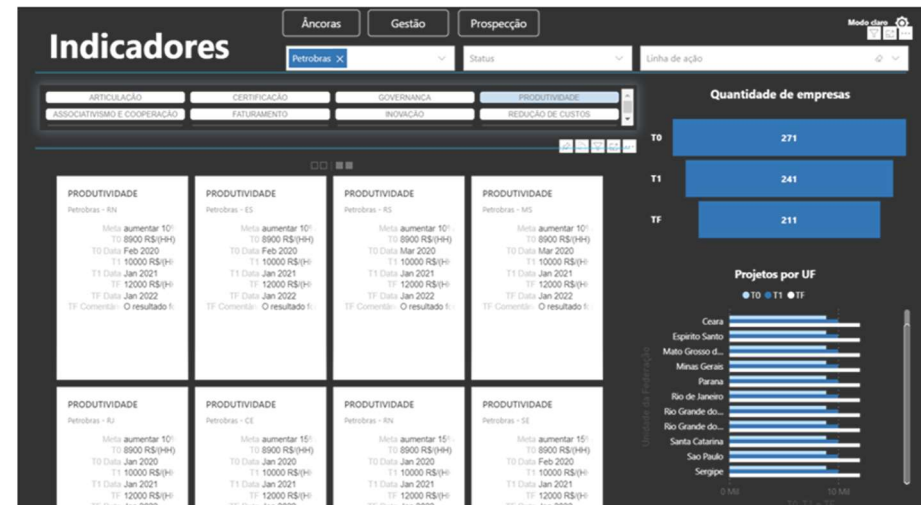
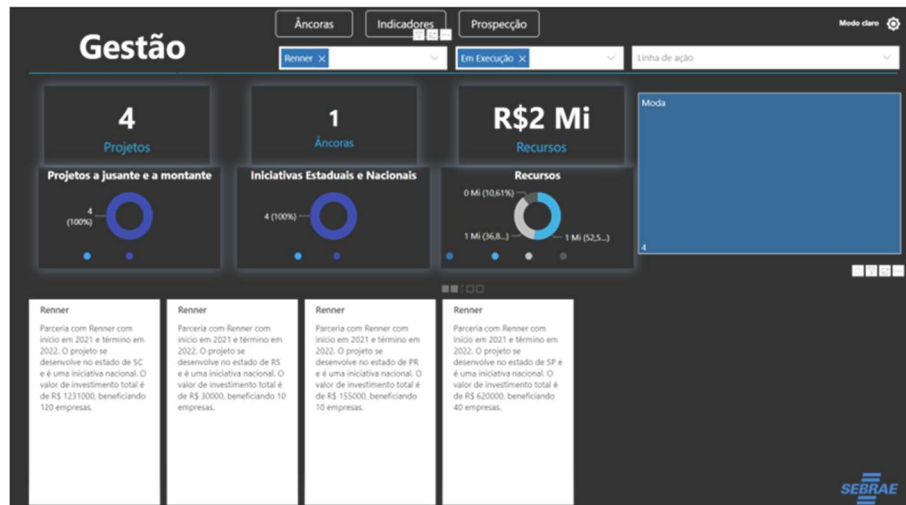
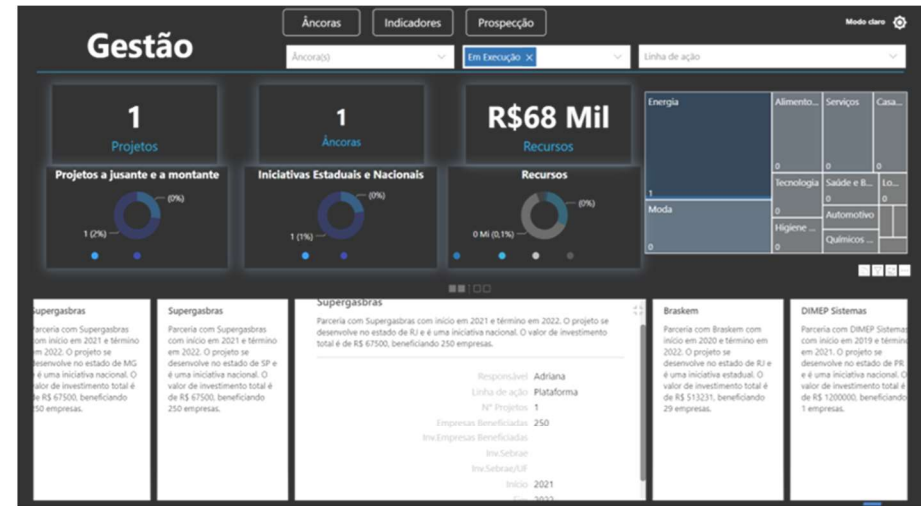
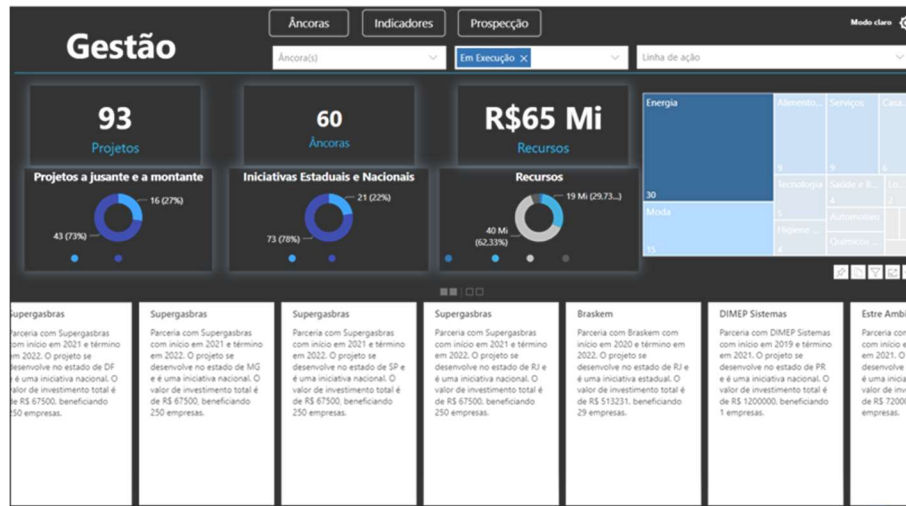


Projetos Ativos por Ano

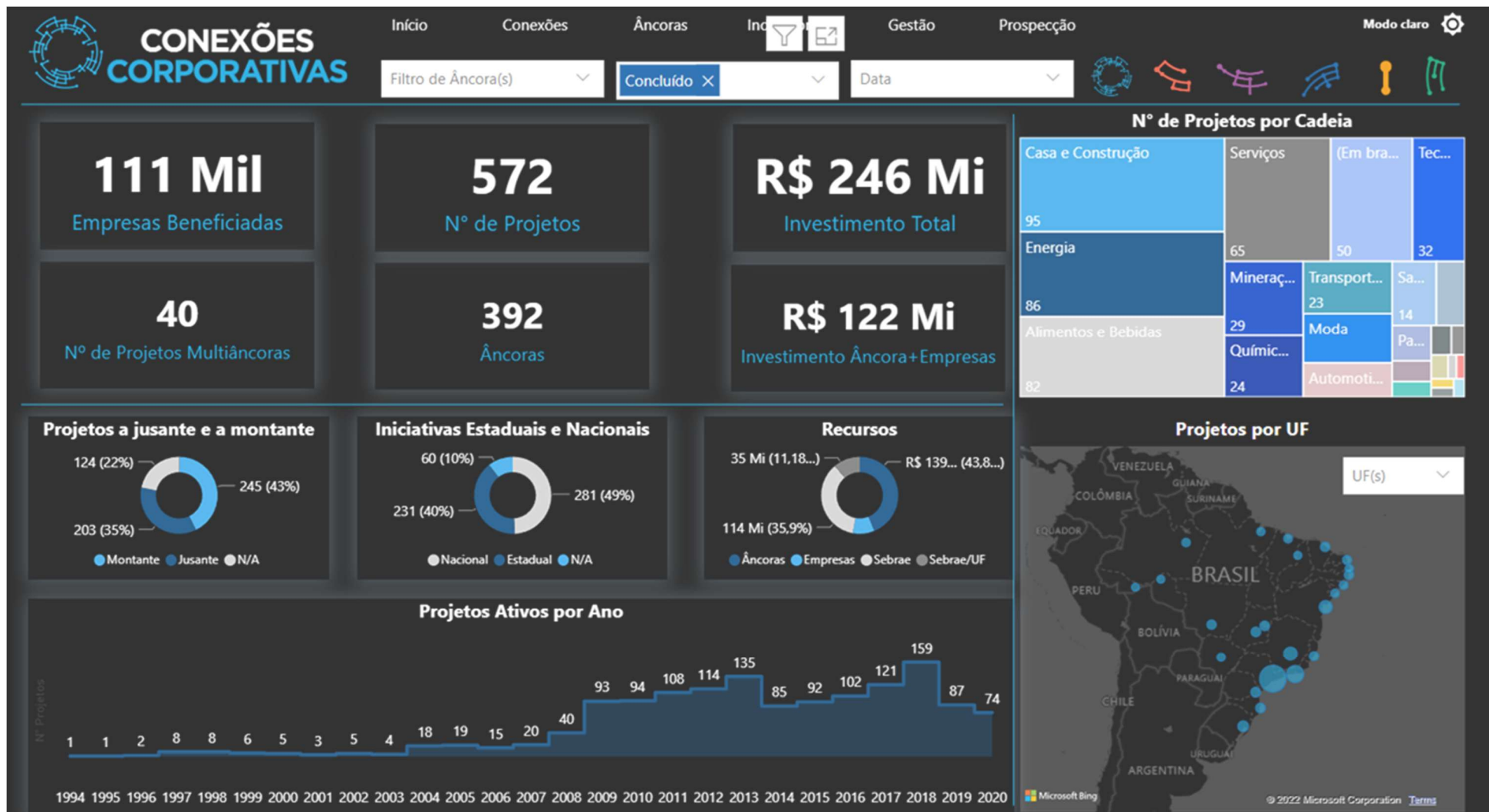
Nº Projetos

(Em blanc...	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2025	
	1	1	1	2	8	8	6	5	3	5	4	18	19	15	20	40	93	94	108	114	135	88	96	107	128	171	111	121	5

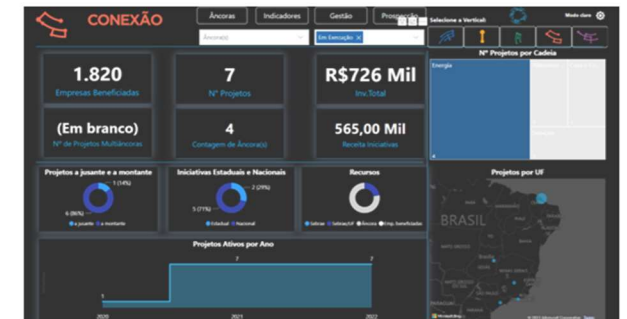
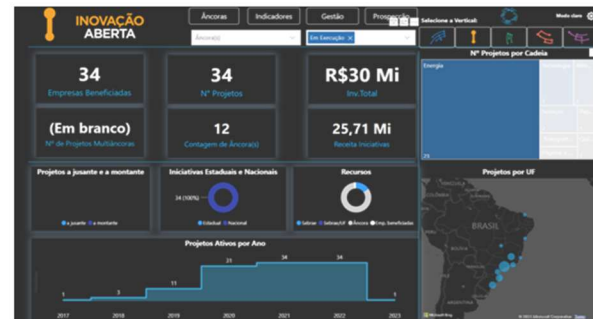
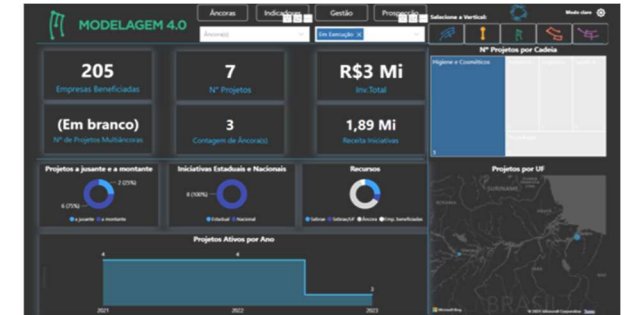
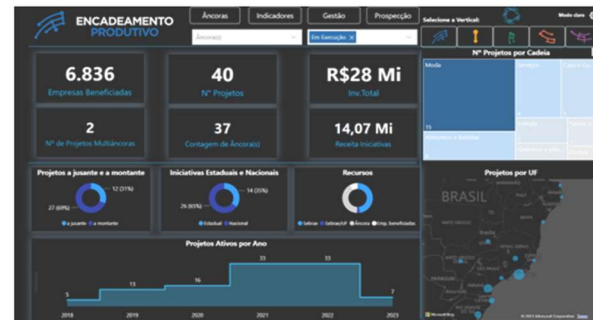
- Permite elaborar análises de performance no âmbito do projeto, gerencial, alta direção do Sebrae e parceiros; VISÃO MICRO



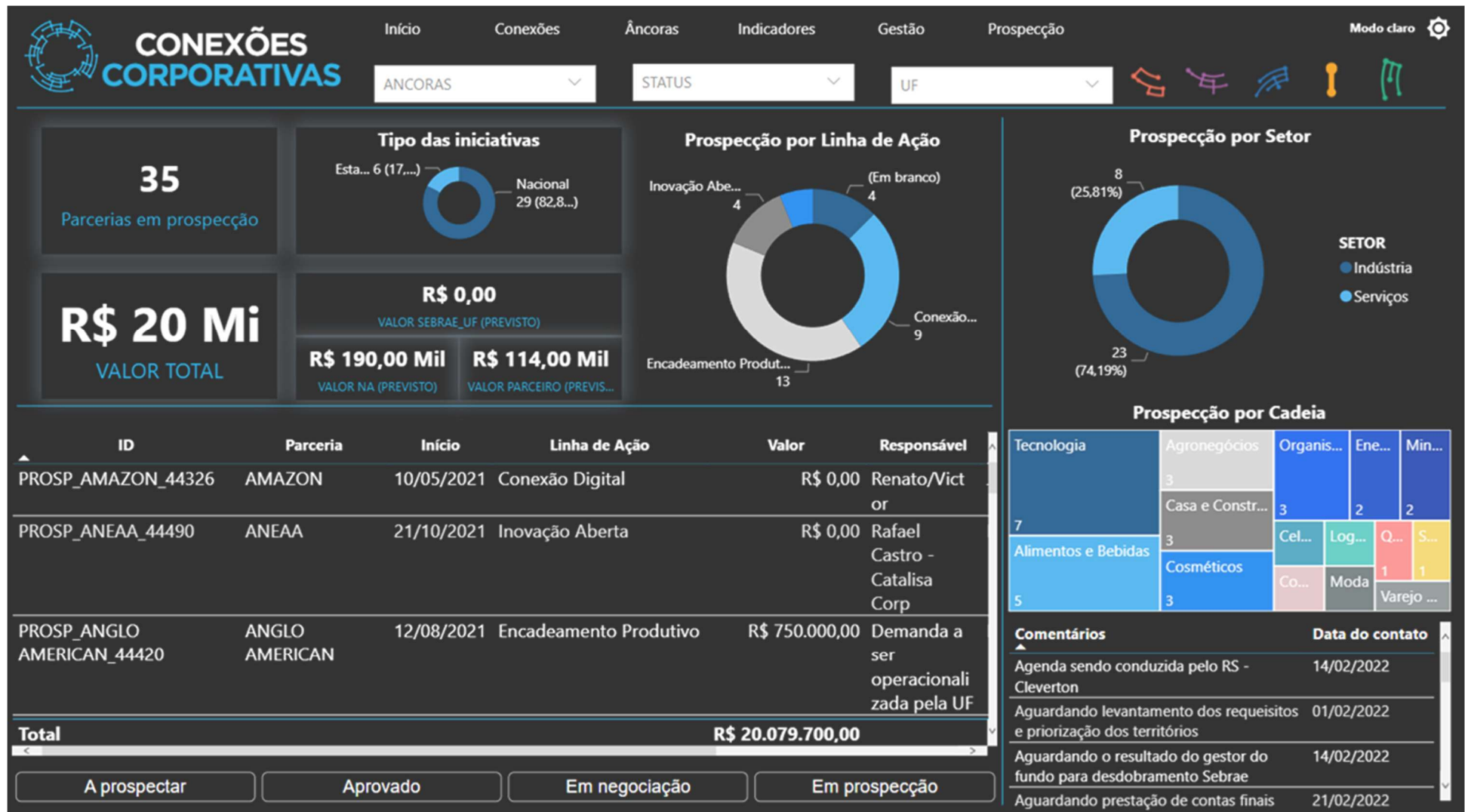
- Permite o acompanhamento do portfólio encerrados:



- Permite o acompanhamento do portfólio em execução/vertical:



- Permite o acompanhamento do portfólio em prospecção e negociação:



Os demais recursos para suporte podem ser verificados em:

- **SITE:**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conexoescorporativas>

- **SHAREPOINT:**

<https://sebraepr.sharepoint.com/sites/ConexoesCorporativas>

4. CONTATOS / EQUIPE TÉCNICA

adriana.menegaz@sebrae.com.br

claudia.stehling@sebrae.com.br

eude.cornelio@sebrae.com.br

fabio.rabello@sebrae.com.br

kamila.merle@sebrae.com.br

kelly.valadares@sebrae.com.br

luiz.santos@sebrae.com.br

mayra.viana@sebrae.com.br

renato.perlingeiro@sebrae.com.br

tais.lima@sebrae.com.br

vicente@sebrae.com.br

william.almeida@sebrae.com.br