



# CONEXÕES CORPORATIVAS

Referencial metodológico contemplando as 5 verticais: 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.

Renato Perlingeiro Salles Junior  
renato.perlingeiro@sebrae.com.br

#### **DIRETOR-PRESIDENTE**

Carlos Melles

#### **DIRETOR-TÉCNICO**

Bruno Quick Lourenço de Lima

#### **DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS**

Eduardo Diogo

#### **GERÊNCIA DA UNIDADE DE COMPETITIVIDADE**

Cesar Reinaldo Rissete (Gerente)

Carlos Eduardo Pinto Santiago (Gerente-Adjunto)

Karen Sitta (Gerente-Adjunta)

#### **COORDENAÇÃO DE CONEXÕES CORPORATIVAS E INDÚSTRIA**

Renato Perlingeiro Salles Junior

#### **EQUIPE TÉCNICA**

Adriana Freire de Oliveira Menegaz – Sebrae Nacional

Andrei Carleto– Sebrae/RS

Andreia Lopes – Sebrae/RJ

Bernardo Ignarra – Sebrae/SP

Diogo Lisboa – Sebrae/MG

Fabio Bonassi – Sebrae/SP

Fábio Krieger – Sebrae/RS

Hugo Bittar– Sebrae/MS

Kelly Roselaine Valadares – Sebrae/RS

Maira Campos – Sebrae/RJ

Márcia Machado – Sebrae/MG

Rafael Castro - Sebrae Nacional

Renato Perlingeiro Salles Junior – Sebrae Nacional

Renato Regazzi – Sebrae/RJ

Rodrigo Pirani – Sebrae/MS

Rogério Allegretti - Consultor

Tércio Calmon – Sebrae/BA

Vanessa Cohen – Sebrae/RJ

## 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.

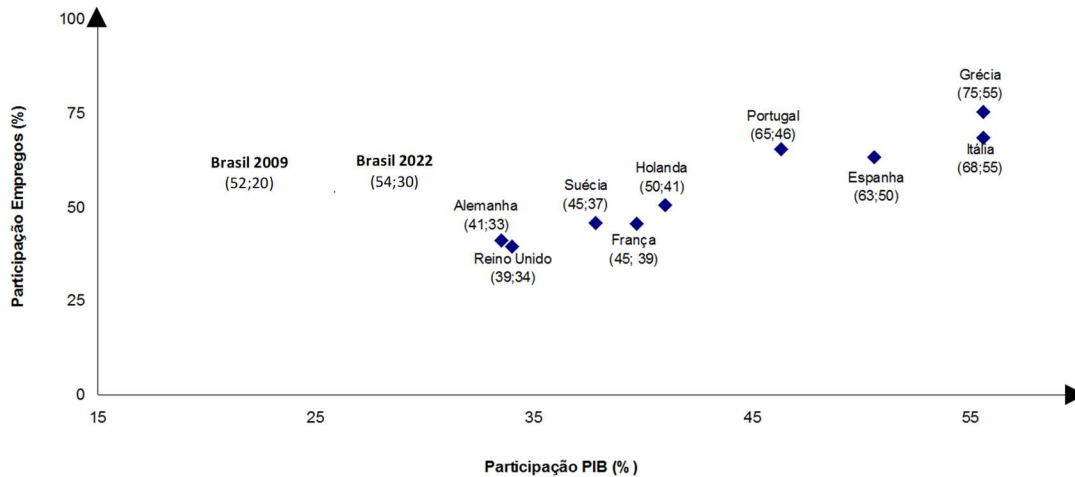
Em países da Europa, o percentual de participação das micro e pequenas empresas no PIB é maior que no Brasil, embora a participação desse segmento de empresas em relação ao total de empreendimentos formais seja equivalente. Na Espanha, os pequenos negócios correspondem a 99,0% dos estabelecimentos formais 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 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

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. REFERENCIAIS CONCEITUAIS: **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.

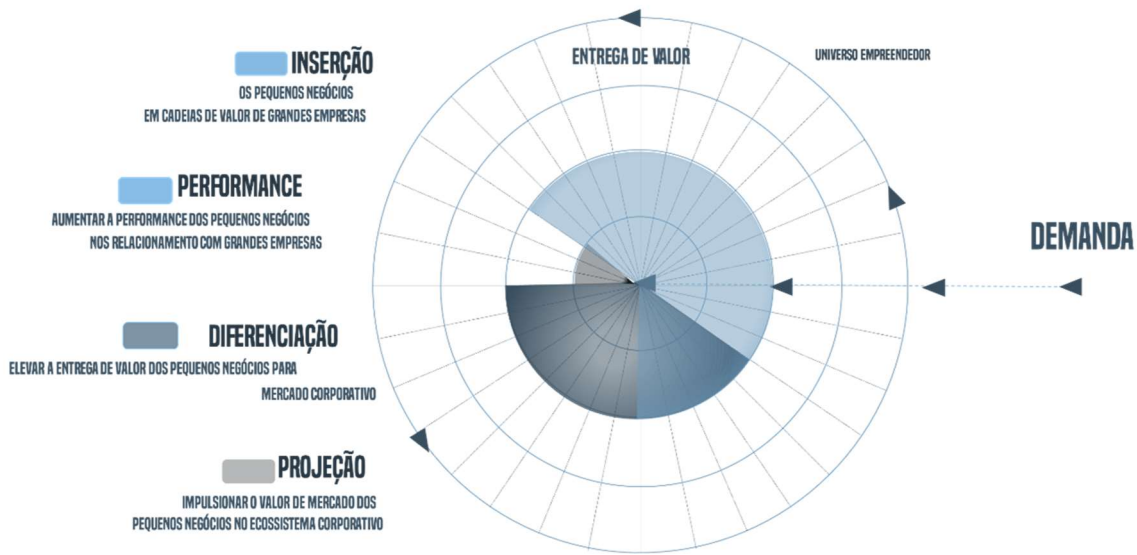
## **O MODELO DE CONEXÕES CORPORATIVAS**

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, conseqüentemente 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

SINGULARIDADE  
VERTICAIS

Encadeamento Produtivo

Inovação Aberta

Conexão Digital

Modelagem

Encadear

FOCOS ESTRATÉGICOS

Inteligência Competitiva

Desenvolvimento Empresarial

Redes de Aprendizagem

Mercados



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Competitividade

Inovação

Sustentabilidade

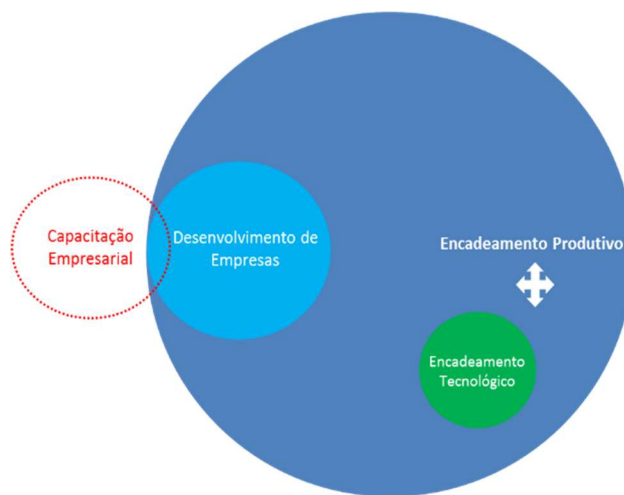


Como todo ciclo de produto ou estratégia abaixo é possível observar a trajetória e evolução da estratégia do Sebrae em mercados corporativos:



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.

**Em de 2020 o Sistema Sebrae deu início, por meio do Programa Nacional Brasil Mais Competitivo, a linha estratégica Conexões Corporativas:**



- **Encadeamento Produtivo:** Foca na inserção competitiva, aumento do desempenho e na diferenciação dos pequenos negócios na cadeia de valor de grandes empresas;
- **Inovação Aberta:** Identifica demandas tecnológicas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços de pequenos negócios inovadores para grandes empresas;
- **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 balaço ao longo do tempo as **estratégias de relacionamento corporativo do Sebrae alcançaram a marca de mais de 670 iniciativas/projetos implementados, mais de 450 parceiros, desenvolvendo presencialmente mais de 135 mil pequenos negócios, mais de 450 mil por meio digital, em 25 UF, totalizando um investimento de mais de R\$ 316 milhões e gerando mais de 8,7 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:**

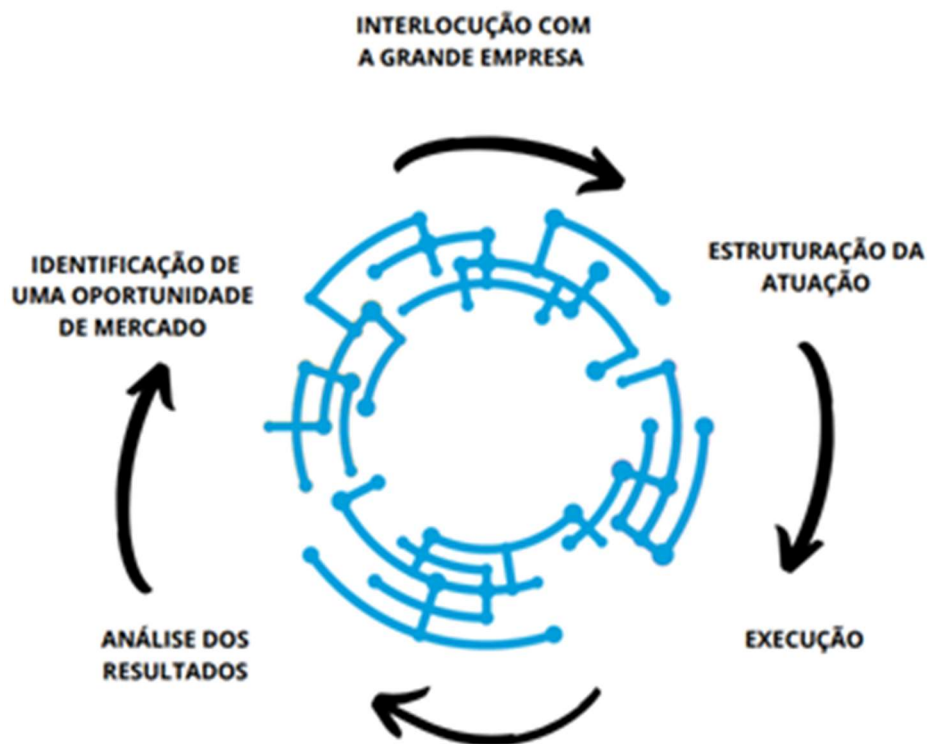
- Aumento médio de 200% no faturamento dos pequenos negócios
- Aumento médio de 112% na produtividade dos pequenos negócios
- Aumento médio de 60% na competitividade dos pequenos negócios
- Redução em mais de 50% das não conformidades de produtos e serviços dos pequenos negócios
- Redução em mais de 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.

### **3. REFERENCIAIS CONCEITUAIS: ENCADEAMENTO PRODUTIVO**

O Encadeamento Produtivo se apresenta como uma estratégia para aumentar a competitividade, a cooperação e a competência tecnológica e de gestão das pequenas empresas.

No contexto do Encadeamento Produtivo, entender as diferentes Cadeias de Valor torna-se fundamental para o sucesso da atuação. Existem algumas inconsistências conceituais sobre os termos “cadeia de valor”, “cadeia de suprimentos” e “cadeia produtiva”, pelo fato de muitos estudiosos e autores pertencentes a diferentes áreas do conhecimento abordarem o mesmo tema: a ligação dos vários elos de uma cadeia, desde os insumos de produção até a comercialização final.

#### **CADEIA DE VALOR**

Cadeia de valor é um conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas ou insumos, fornecedores de componentes ou serviços, produção (fabricação ou serviços), distribuição e varejo, consumo, atividades de pós-vendas, como assistência técnica e manutenção, até a coleta, eventual reciclagem de materiais e a destinação final. O valor gerado na cadeia é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Logo, para que uma empresa possua competitividade é necessário que crie valor para o cliente, ressaltando-se que esse valor deve ser reconhecido pelo comprador, caso contrário os custos se sobressairão.

O modelo de cadeia de valor foi apresentado por Michael Porter e ajuda a analisar atividades específicas pelas quais as empresas podem criar valor e vantagem competitiva. O autor dividiu as atividades em primárias, executadas por funcionários de linha de frente, e de apoio, executadas pelo staff da empresa, conforme figura a seguir.



Figura 1 – A cadeia de valor genérica

Fonte: Michael Porter, Vantagem Competitiva

As atividades primárias envolvem a logística interna (recebimento, controle de estoques, planejamento de transportes), operações (montagem dos produtos, embalagem, testes e outras atividades que transformam insumos e matérias-primas em produtos acabados), logística externa (distribuição, transportes de produtos), marketing & vendas (seleção de canais de marketing, promoção, vendas) e serviços (assistência técnica, instalação, peças de reposição). Já as atividades de apoio envolvem aquisição (compra de matérias-primas e insumos, máquinas), desenvolvimento de tecnologia (pesquisa e desenvolvimento, design), gerência de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento de pessoal, retenção de talentos) e infraestrutura da empresa (gerenciamento, planejamento, financeiro, jurídico, gerenciamento da qualidade, etc.).

Para agregar valor a um produto, deve-se executar uma ou mais atividades – primárias e/ou de apoio – a um custo menor ou de forma melhor que os concorrentes. A empresa tem duas opções: ou reduz o custo das atividades individuais da cadeia de valor ou trabalha para reestruturar a cadeia de valor. Sendo as inter-relações econômicas cada vez mais complexas em um contexto de mercado competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor. Assim, as alianças estratégicas se prestam muito bem ao objetivo de se compensar as lacunas de competência que a empresa apresenta ao longo de sua cadeia de valor, através do compartilhamento de atividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto.

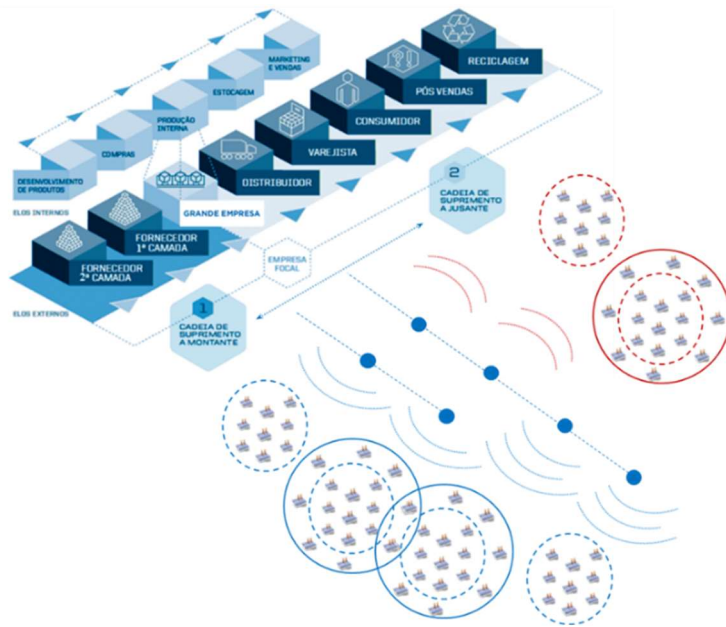
Os elos da cadeia de valor podem ser internos ou externos à empresa. Os elos internos estão relacionados com as atividades realizadas dentro da empresa como desenvolvimento de produtos, compras, produção interna, estocagem de produtos, marketing e vendas. Os elos externos estão relacionados com os fornecedores e os clientes.

Uma forma de se reestruturar a cadeia de valor para ganhar competitividade é aprimorar a interação entre os seus diversos estágios, adaptando as ligações entre os elos – internos e externos. A empresa é vista no contexto da cadeia de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte. A Figura 2 apresenta a cadeia de valor que posiciona como empresa focal a Grande Empresa – GE, também chamada de empresa âncora.

A cadeia de valor de uma empresa está voltada para agregar valor aos produtos físicos ou serviços. Já a cadeia de suprimentos da empresa constitui os processos orientados para a produção, vendas e distribuição destes produtos físicos e serviços, que permitem a interação entre fornecedores e clientes com instalações dispersas geograficamente, desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo de produto acabado.

A cadeia de valor extrapola os limites de uma empresa focal em dois sentidos, segmentando a Cadeia de Suprimentos em:

- a) **Cadeia de Suprimentos a montante:** no sentido de seus fornecedores – relacionamentos com fornecedores de 1ª camada, fornecedores dos fornecedores (fornecedores de 2ª camada), e assim por diante, até a origem dos recursos;
- b) **Cadeia de Suprimentos a jusante:** no sentido de seus clientes – relacionamentos com clientes com os quais se liga de forma direta (simbolizados pelos distribuidores), clientes dos clientes (varejistas), consumidores, e assim por diante até a coleta, eventual reciclagem de materiais, e destinação final.



(1) Cadeia de suprimentos a montante. (2) Cadeia de suprimentos a jusante.

A maturidade da grande empresa é um dos fatores que determina a interação entre as empresas na cadeia de valor, conduzindo as organizações que dela participam à implementação de parcerias com fornecedores e clientes para alcançar e manter vantagem competitiva. As empresas criadoras de valor tomam decisões que mantêm uma proposição balanceada entre os interesses competitivos de todos os agentes. Portanto, empresas que criam valor ao longo do tempo devem preocupar-se em fazê-lo para todos os parceiros, não apenas para elas mesmas.

### 3.2. ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Encadeamentos Produtivos, para efeito da atuação do Sebrae, são relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atrativos, que se estabelecem entre Grandes Companhias e Pequenas Empresas de sua cadeia de valor, com a finalidade de adequar estas últimas aos requisitos das grandes e facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade das pequenas, das grandes companhias e da cadeia de valor como um todo.

Encadeamento Produtivo é uma das estratégias do Sebrae para incrementar a competitividade das empresas de pequeno porte. Esta estratégia é implementada a partir de uma forma de atuação sistematizada, a exemplos de outras abordagens que já vêm sendo executadas pelo Sebrae e que serão apresentadas a seguir.

Cabe ressaltar que essas abordagens são complementares e não excludentes. Importe avaliarem outras abordagens como Cidade Empreendedora, Líder, Catalisa, Sebrae Delas, Brasil Mais Produtivo, bem como outros do portfólio do Sebrae que

podem ser combinados em jornadas complementares. Por exemplo: num projeto de encadeamento produtivo, é possível segmentar as empresas de pequeno porte e trabalhar com a abordagem de núcleos setoriais. Também é possível iniciar uma ação com a formação de núcleos setoriais e, na medida em que o grupo de empresas for aprimorando a sua competitividade, pode-se vinculá-lo com grandes empresas em uma mesma cadeia de valor. Um outro caminho é estabelecer agendas territoriais via ações via Cidade Empreendedora ou Líder, para assim que forem definidas ações estruturantes especificar projetos corporativos.

## MODALIDADES DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

Os encadeamentos produtivos entre grandes empresas e empresas de pequeno porte podem acontecer na cadeia de suprimentos a montante ou a jusante de uma grande empresa. A grande empresa – GE também denominada de Empresa Âncora ou Empresa Focal.

Denomina-se como Empresa Focal ou Empresa Âncora a grande empresa que estabelece os mecanismos de orientação, de forma a induzir aprimoramento gerencial, desenvolvimento tecnológico e inovação a partir do seu poder enquanto comprador e/ou fornecedor.

Esta grande empresa pode ser: INDÚSTRIA, SERVIÇOS, COMÉRCIO e AGRONEGÓCIOS

Algumas cadeias já trabalhadas:



A seguir, apresentamos como ilustração, algumas modalidades de encadeamento produtivo a montante e a jusante de uma grande empresa âncora ou focal.

### **Encadeamentos a montante**

Na Cadeia de Suprimentos a montante da grande empresa focal, as conexões podem acontecer com fornecedores diretos e indiretos.

1ª Modalidade: Grandes Empresas Compradoras e Empresas de Pequeno Porte Fornecedoras. Utiliza-se do Poder de Compra da grande empresa para induzir qualidade, produtividade e desenvolvimento tecnológico nas MPE fornecedoras.

As Empresas de Pequeno Porte Fornecedoras podem ser empresas fornecedoras de matérias-primas, insumos, componentes, semi-acabados e serviços.

2ª Modalidade: Grandes Empresas Compradoras, Empresas de Pequeno Porte Fornecedoras e Grandes Empresas Fornecedoras. Os efeitos da disparidade de escala dos participantes dessa cadeia podem ser amenizados na medida em que exista um esforço de coordenação por parte da grande empresa compradora que sinaliza suas demandas e materiais para as grandes empresas fornecedoras, obtendo assim melhores condições na compra do que as empresas de pequeno porte, fornecedoras de 1ª camada.

### **Encadeamentos a jusante**

Na Cadeia de Suprimentos a jusante da grande empresa focal, as conexões podem acontecer com fabricantes de pequeno porte, distribuidores, varejistas e serviços pós-vendas.

3ª Modalidade: Grandes Empresas Fornecedoras e Empresas de Pequeno Porte Compradoras (fabricantes). As grandes empresas fornecedoras promovem o desenvolvimento das empresas de pequeno porte (fabricantes) compradoras, transferindo as inovações tecnológicas e contribuindo para o desenvolvimento gerencial das pequenas, e aumentando o seu grau de competitividade.

4ª Modalidade: Grandes Empresas Fornecedoras e Empresas de Pequeno Porte Distribuidoras. O produto final é levado da fábrica para um centro de distribuição. O distribuidor entrega as quantidades adequadas ao estabelecimento de varejo no momento em que for solicitado. Esses pequenos distribuidores podem ser desenvolvidos pelas grandes empresas fabricantes, induzindo conceitos como qualidade, segurança, meio ambiente e responsabilidade social.

5ª Modalidade: Grandes Empresas Fornecedoras e Empresas de Pequeno Porte Varejistas. Os varejistas oferecem o produto para o consumidor final e este toma sua decisão selecionando os seus produtos preferidos. Como as empresas de pequeno porte varejistas estão em contato direto com os consumidores, elas precisam ser desenvolvidas pelas grandes empresas fornecedoras, para que o consumidor perceba a cultura de gestão das grandes empresas também nas empresas de pequeno porte.

6ª Modalidade: Grandes Empresas Fornecedoras e Empresas de Pequeno Porte de Pós-Vendas. O serviço de pós-venda pode afetar a satisfação e colaborar para a fidelização de clientes, bem como contribuir para construir e divulgar a boa reputação da empresa para potenciais compradores. Da mesma forma que na modalidade anterior, para que o consumidor perceba o nível de gestão da grande empresa, as MPE que fazem o serviço de pós-venda precisam ser desenvolvidas.

É importante ressaltar que os exemplos acima mencionados não esgotam todas as possíveis modalidades de encadeamento produtivo.

### **Projetos de Encadeamento Produtivo Multiâncoras**

É uma atuação sofisticada que tem se intensificado nos últimos anos no Sistema Sebrae, embora já tenha sido praticada em projetos de capacitação de fornecedores desde a década de 90. Diferencia-se da maioria dos projetos de encadeamento produtivo por contar com a participação de mais de uma grande empresa.

Estes projetos visam promover o aumento da competitividade e desempenho dos pequenos negócios, a inserção de empresas com potencial nas cadeias de valor, a diminuição do grau de dependência dos pequenos negócios em relação às grandes empresas, por meio da diversificação de mercados.

Esta abordagem tem revelado uma excelente oportunidade de contribuir, de forma pragmática, para a atuação do Sebrae nas cadeias de valor das grandes empresas em aglomerados/distritos/. Grandes empresas exigem, muitas vezes, requisitos similares de empresas de sua cadeia de valor, sendo a excelência um deles. Ao mesmo tempo, é usual demandarem bens e serviços comuns.

O encadeamento entre grandes empresas de um mesmo setor e segmento econômico, um grupo de usinas, por exemplo, aponta para o desenvolvimento de uma base fornecedora comum, ou seja, uma relação de empresas fornecedoras e/ou segmentos críticos similares.

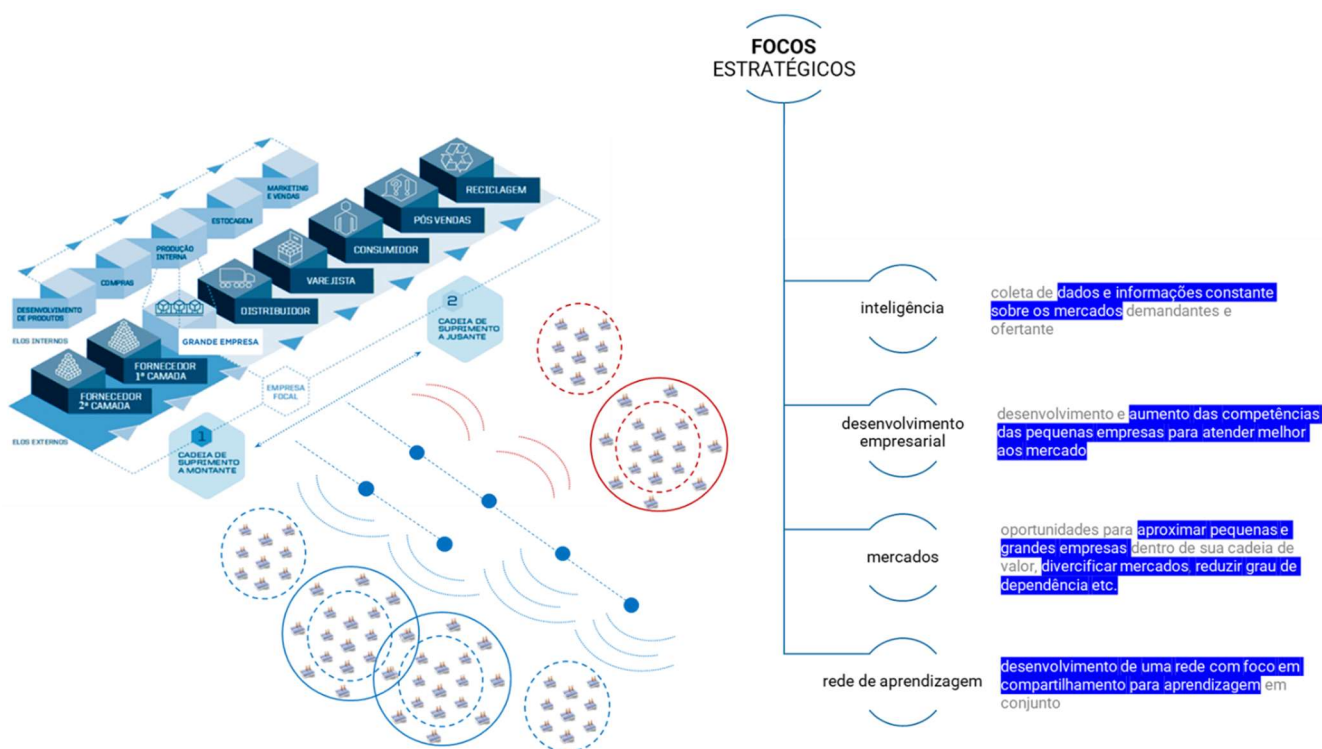
O mesmo pode ocorrer com grandes empresas de um determinado setor e segmentos econômicos distintos, uma situação possível, dentre muitas possibilidades. Quando temos em um mesmo projeto uma grande indústria de alimentos e uma cimenteira, por exemplo, esta situação é potencializada principalmente quando estas grandes empresas estão estabelecidas em aglomerados empresariais, onde possuem necessidades em comum para a manutenção das suas unidades fabris e para o processo de logística de distribuição. Neste sentido, as duas vertentes podem ser trabalhadas no âmbito do Encadeamento Produtivo.

Assim, a modelagem Multiâncoras representa vantagem para os pequenos negócios por reunir em um mesmo projeto empresas de diferentes cadeias de valor, que possuem e exigem requisitos variados, tornando as empresas desses projetos mais preparadas para acessarem esses e outros mercados.

Mas também representa vantagem para o Sebrae otimizar recursos, pois ao concentrar em um mesmo projeto um conjunto de empresas, desafios, integrando um mesmo plano de trabalho esforços e recursos, oportuniza ganhos de escala na realização das mensurações, gestão e monitoramento, quando comparado a uma série de projetos individuais com cada empresa âncora.

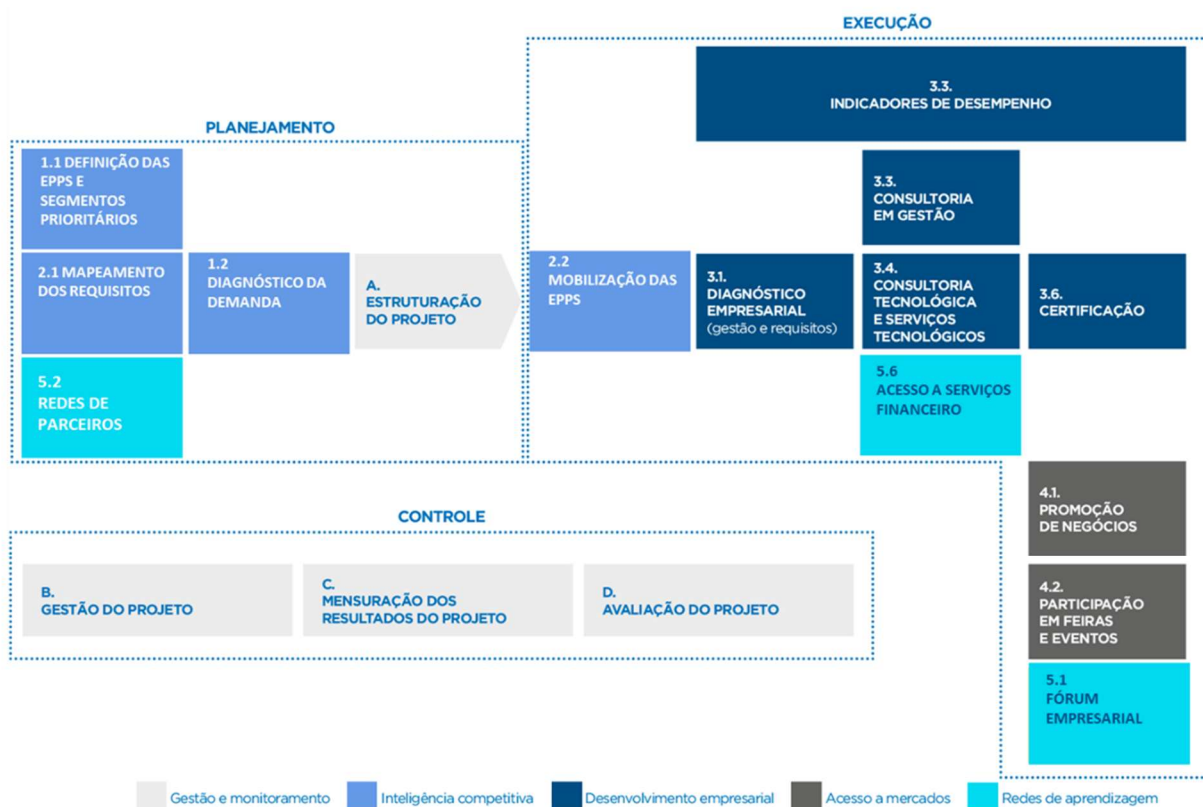
## FOCOS EM AÇÃO

Abaixo são apresentados os focos estratégicos do Encadeamento Produtivo, que deu origem à visão estratégica do Conexões Corporativas.

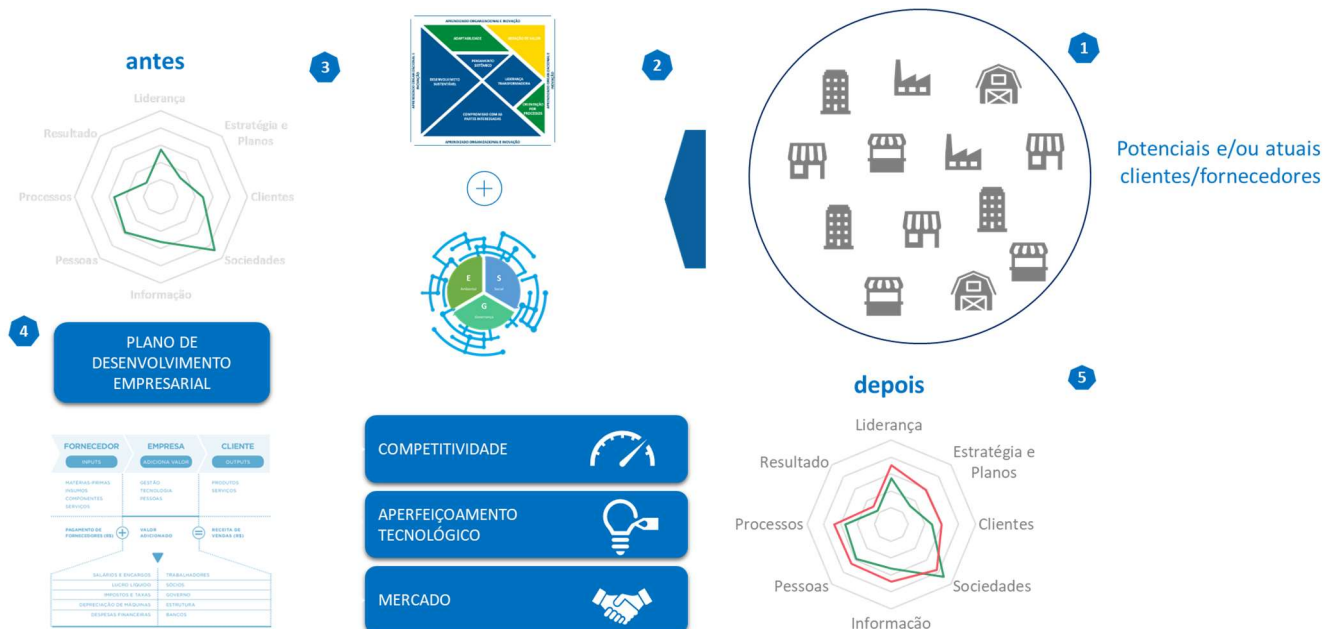




Os focos estratégicos podem ser visualizados em um modelo genérico de projeto de Encadeamento Produtivo:



Abaixo como as ações ocorrem após a adesão dos pequenos negócios e se abre um ciclo de projeto.



## ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

A abordagem do Modelo Encadeamento Produtivo destaca a visão sistêmica para aprimorar as relações entre as grandes e pequenas empresas. O ciclo do projeto estabelece a orientação e a canalização de esforços articulados e cooperativos, buscando sincronização e convergência das capacidades operacionais dos parceiros.

O Ciclo de Encadeamento Produtivo contempla as principais fases de um projeto, desde a articulação inicial e concepção da ideia até a revisão e aprimoramento do plano de trabalho, conforme apresentado na figura abaixo:



Optou-se por construir um ciclo de vida para o projeto de encadeamento produtivo, pois a divisão do trabalho em fases permite melhor visualização e aumenta a capacidade de monitoramento do projeto. A divisão do ciclo de vida em fases traz duas vantagens principais:

- Com a definição de fases é possível dentro do escopo do projeto, focar melhor as atividades que estão mais próximas, sem perder a visão geral;
- Quando se define que produto ou marco que caracteriza o fim de cada fase cria-se um mecanismo que permite facilmente a revisão do ciclo do projeto como um todo, oferecendo a base para a decisão sobre a continuidade do projeto.

Além de o projeto ser dividido em fases, dentro de cada fase ocorrem atividades para as quais são necessárias entradas que resultam em saídas (a saída de uma fase se torna a entrada para a fase seguinte) e para a execução das atividades são necessários instrumentos.

## Fase 1 – Articulação Institucional

Consiste em aproximar instituições que têm, em suas diretrizes estratégicas, orientação para o desenvolvimento de encadeamentos produtivos entre grandes e pequenas empresas e que participem ativamente no planejamento e implementação do projeto. Nessa fase, é realizada uma articulação inicial entre os principais agentes executivos para a concepção de propostas-preliminares que serão encaminhadas para as grandes empresas com potencial de participação nos projetos.

FASE 1		ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	
<p><b>Descrição</b></p> <p>Esta fase é o início da intervenção do projeto nas regiões por meio da articulação entre o agente de desenvolvimento e os potenciais parceiros (realizadores, promotores e apoiadores).</p> <p>As entradas da fase são demandas de grandes empresas que têm o interesse de criar ou intensificar seus vínculos com MPE locais, indicações do SEBRAE/NA ou do Comitê Gestor Estadual, quando o estado já tiver um programa maduro, com projetos nas principais cadeias de valor.</p> <p>As atividades começam com um levantamento preliminar de informações da economia do território realizado por técnicos do SEBRAE/UF, com o objetivo de planejar a atuação. Logo em seguida, técnicos do SEBRAE/UF, apoiados pelo SEBRAE/NA ou consultores especializados em encadeamento produtivo, iniciam visitas às instituições para sensibilizá-los a cooperar na implementação do projeto no estado.</p> <p>Após a sensibilização inicial, é elaborado um mapa de competências, que visa identificar as possíveis competências para sanar as deficiências das empresas de pequeno porte. Essas competências são incorporadas nas propostas preliminares a serem encaminhadas para as grandes empresas. Além das competências, o mapa deve identificar quais instituições que disponibilizarão os técnicos para compor a equipe gerencial do projeto. Normalmente essa equipe é formada por dois ou três profissionais de uma ou mais instituições locais. Com o mapa em mãos, são identificadas as GE com potencial de participação no projeto. Normalmente são empresas que se sobressaem no estado. Essa atividade tem como base o instrumento matriz de oportunidades. Em seguida são elaboradas propostas preliminares para as grandes empresas, que devem ser customizadas de acordo com as características das empresas. Para a elaboração das propostas preliminares, é importante que a equipe faça um levantamento das políticas de compras das grandes empresas, identificando oportunidades de intervenção. Uma vez elaborada a proposta preliminar, uma estratégia para apresentação das mesmas para as grandes empresas precisa ser elaborada, podendo ser realizado um evento para disseminação dos conceitos do projeto para a comunidade empresarial.</p> <p>As saídas dessa fase são as propostas preliminares a serem encaminhadas para as grandes empresas e um convênio de cooperação entre as instituições, caso seja necessário.</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscientizar instituições de que o Projeto de Encadeamento Produtivo é uma abordagem efetiva para o desenvolvimento local;</li> <li>▪ Identificar quais grandes empresas têm maior potencial de se beneficiar com o projeto;</li> <li>▪ Formar equipe gerencial com profissionais com competências complementares;</li> <li>▪ Elaborar propostas preliminares que realmente “vendam” o projeto.</li> </ul>			
<b>PROCESSO</b>			<b>Mecanismos e Instrumentos</b>
<b>Entradas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda de grandes empresas</li> <li>▪ Indicação do SEBRAE/NA</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilizar instituições para a atuação conjunta (parceiros realizadores, promotores e apoiadores)</li> <li>2. Elaborar o mapa de competências das instituições locais</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convênio entre as instituições (caso seja necessário)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convênio Institucional</li> <li>▪ Mapa de Competências</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicação do Comitê Gestor Estadual (caso o estado ou cadeia de valor tenha governança formada)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Identificar e selecionar as grandes empresas (âncoras) com potencial de participação</li> <li>4. Elaborar propostas preliminares</li> <li>5. Formular estratégia para encaminhar as propostas preliminares às grandes empresas</li> <li>6. Realizar evento local para disseminar os conceitos e a metodologia e sensibilizar grandes empresas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposta preliminar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matriz de Oportunidades (Identificação de Grandes Empresas)</li> <li>▪ Roteiro para elaboração da proposta preliminar</li> </ul>
---	---	---	---

## Fase 2 – Negociação com as Grandes Empresas

Trabalha para a sensibilização de grandes empresas compradoras ou fornecedoras que tenham políticas corporativas alinhadas com os propósitos do Projeto de Encadeamento Produtivo e que estejam interessadas em desenvolver empresas de pequeno porte ou capacitar e qualificar empresas de pequeno porte locais em suas cadeias de suprimentos. As bases da negociação são acordadas em oficinas realizadas com a participação de representantes das grandes empresas e instituições.

FASE 2		NEGOCIAÇÃO COM AS GRANDES EMPRESAS	
<p><b>Descrição</b></p> <p>Nesta fase, a equipe gerencial do projeto precisa sensibilizar e negociar com as grandes empresas para que o projeto atenda as expectativas dessas empresas.</p> <p>As entradas da fase são as propostas preliminares elaboradas pela equipe na fase anterior, o convênio institucional, caso ele tenha sido necessário e as políticas de compras corporativas das grandes empresas. As atividades iniciam com visitas individuais de sensibilização às potenciais grandes empresas identificadas na matriz de oportunidades. O objetivo das visitas é apresentar o projeto e conscientizar as grandes empresas da importância das empresas de pequeno porte locais. Após cada visita, a equipe obtém a assinatura do termo de intenção das grandes empresas interessadas no projeto. O termo não tem respaldo jurídico, mas formaliza a intenção da empresa em desenvolver empresas de pequeno porte locais. Com os termos das grandes empresas assinados, a equipe analisa a cadeia de valor das empresas, identificando oportunidades de desenvolvimento de fornecedores ou empresas de pequeno porte da cadeia de suprimentos a jusante, distribuidores, varejistas, assistência técnica, etc. O instrumento que auxilia nessa atividade é a matriz de identificação e priorização de fornecedores. Aqui a equipe também pode adotar a estratégia de conduzir oficinas participativas com as grandes empresas e instituições. Tendo selecionado as empresas de pequeno porte que serão desenvolvidas, a equipe gerencial realiza os ajustes necessários na proposta preliminar, consolidando-a numa proposta final. A próxima atividade é a elaboração da estrutura do projeto. As informações para a estrutura do projeto podem ser coletadas numa oficina participativa com as grandes empresas e instituições. Com a estrutura do projeto e a proposta final, o contrato de prestação de serviços com as grandes empresas pode ser assinado, encerrando essa fase. As saídas dessa fase são os termos de intenção assinados, a proposta consolidada, a estrutura do projeto e o instrumento jurídico para formalização da parceria assinado (grandes empresas e instituições).</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conscientizar GE de que o Projeto de Encadeamento Produtivo trará impactos positivos aos negócios da empresa;</li> <li>▪ Selecionar elo da cadeia de valor que traga resultados para as empresas;</li> <li>▪ Conceber estrutura do projeto que possa efetivamente ser utilizada como instrumento de planejamento e gerenciamento do projeto.</li> </ul>			
<b>PROCESSO</b>			<b>Mecanismos e Instrumentos</b>
<b>Entradas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Saídas</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convênio assinado (caso necessário)</li> <li>▪ Proposta Preliminar</li> <li>▪ Políticas de compras corporativas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentar propostas preliminares para as Grandes Empresas (âncoras)</li> <li>2. Obter o Termo de Intenção junto à grande empresa</li> <li>3. Identificar as necessidades e expectativas das GE e selecionar grupo de fornecedores a serem trabalhados</li> <li>4. Ajustar a proposta preliminar e consolidar proposta final</li> <li>5. Elaborar a Estrutura do Projeto</li> <li>6. Assinar o Instrumento Jurídico para formalização da parceria</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Termo de Intenção das GE assinado</li> <li>▪ Proposta Consolidada</li> <li>▪ Estrutura do Projeto</li> <li>▪ Instrumento Jurídico para formalização da parceria assinado (GE e instituições)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Termo de Intenção das GE</li> <li>▪ Matriz de Identificação e Priorização de Empresas</li> <li>▪ Oficina de Negociação - Partes I e II</li> <li>▪ Estrutura do Projeto</li> <li>▪ Orçamento do Projeto</li> <li>▪ Plano de Desenvolvimento de Fornecedores</li> <li>▪ Proposta de Trabalho</li> <li>▪ Instrumento Jurídico (Formalização da Parceria)</li> </ul>
---	--	--	---

### Fase 3 – Estruturação da Governança

Objetiva a criação de uma instância de governança que tem a função executiva de coordenar atividades, observar prazos, atribuições, responsabilidades, motivação e comprometimento, entre outros itens. O Quadro de Atribuições dos parceiros envolvidos e a estrutura organizacional são elaborados de forma participativa. Essa fase incentiva a interação entre os parceiros com o aumento da comunicação sistemática entre todos, diminuindo possíveis resistências e viabilizando a cooperação.

FASE 3		ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA	
<p><b>Descrição</b></p> <p>A Fase 3 visa formatar a governança e estabelecer um modelo de gestão para o projeto. A entrada da fase é a proposta consolidada e aprovada pelas grandes empresas na fase anterior.</p> <p>A primeira atividade é a definição de uma estrutura organizacional para o projeto. Para tanto, a equipe gerencial pode adotar a estratégia de conduzir uma oficina entre as instituições para definir qual o modelo de estrutura que se adéqua à realidade local. Normalmente essa estrutura tem duas instâncias: uma estratégica, para tomar decisões e outra técnica/operacional para implementar as atividades pertinentes. Após definir a estrutura, a segunda atividade é a elaboração de um quadro de atribuições que objetiva aclarar as atribuições das instâncias da governança e validar suas respectivas atividades principais. Essa atividade também pode ser realizada numa oficina entre as instituições. Em seguida, a equipe gerencial do projeto define suas regras de funcionamento, com o objetivo de facilitar a comunicação entre os membros da equipe e a agilidade na tomada de decisões operacionais. Por fim, a matriz de comunicação é elaborada para guiar a comunicação interna do projeto.</p> <p>As saídas dessa fase são a estrutura organizacional, o quadro de atribuições, as regras de funcionamento da Equipe Gerencial e a matriz de comunicação definidas e validadas por todos (grandes empresas e instituições).</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir uma estrutura organizacional enxuta e operacional, que facilite a boa governança do projeto;</li> <li>▪ Validar a matriz de comunicação com todos os envolvidos no projeto para evitar problemas na comunicação com grandes empresas, instituições e empresas de pequeno porte.</li> </ul>			
<b>PROCESSO</b>			<b>Mecanismos e Instrumentos</b>
<b>Entradas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Saídas</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta aprovada</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elaborar e validar a estrutura organizacional do Projeto com os parceiros locais</li> <li>Elaborar Quadro de atribuições do Projeto</li> <li>Elaborar Regras de Funcionamento da Equipe Gerencial do Projeto</li> <li>Elaborar a Matriz de Comunicação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura organizacional definida</li> <li>Quadro de atribuições definido</li> <li>Regras de funcionamento da Equipe Gerencial definidas</li> <li>Matriz de comunicação validada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina de Organização</li> <li>Modelo de estrutura organizacional</li> <li>Modelo do Quadro de atribuições</li> <li>Regras de Funcionamento da Equipe Gerencial do Projeto</li> <li>Modelo de Matriz de Comunicação</li> </ul>
---	--	--	--

## Fase 4 – Mobilização das Empresas de Pequeno Porte

Inicia a identificação e mobilização de micro e pequenas empresas que sejam parceiros potenciais. O convencimento e a sensibilização das empresas de pequeno porte requerem um esforço concentrado das instituições parceiras e das grandes empresas.

FASE 4		MOBILIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	
<p><b>Descrição</b></p> <p>Nesta fase, é realizada a identificação e a mobilização das pequenas empresas potenciais participantes do projeto. Algumas estratégias e instrumentos são usados para facilitar a adesão dos empresários, como a realização de oficinas de mobilização na planta das grandes empresas.</p> <p>A primeira atividade da fase é a apresentação do projeto para as empresas de pequeno porte. Neste momento, é fundamental o uso do Poder de Compra das grandes empresas para induzir a entrada, no projeto, das empresas de pequeno porte; o uso dos elos <i>a montante</i> da cadeia de suprimentos ou o Poder dos Fornecedores (grandes empresas) para induzir as empresas de pequeno porte; ou o uso dos elos <i>a jusante</i>. As grandes empresas devem convidar as empresas de pequeno porte a participar do projeto, manifestando o interesse em desenvolver uma base de fornecimento ou distribuição local. É aconselhável que o projeto conduza oficinas participativas para mobilizar as empresas de pequeno porte. Caso necessário, a equipe gerencial do projeto pode complementar as oficinas de mobilização com visitas técnicas individualizadas às empresas de pequeno porte para fechar o grupo de empresas do projeto. Para finalizar a fase, termos de adesão são assinados pelas empresas de pequeno porte. Caso necessário, contratos de prestação de serviços podem ser firmados entre as instituições e as empresas de pequeno porte.</p> <p>A saída dessa fase é a constituição do grupo de empresas de pequeno porte que será desenvolvido pelo projeto.</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir estratégias efetivas para a sensibilização das empresas de pequeno porte, ação conjunta das grandes empresas com as instituições;</li> <li>Comunicar os objetivos, resultados e impactos do projeto de forma simples e direta;</li> <li>Conscientizar as empresas de pequeno porte de que o projeto trará impactos positivos aos negócios da empresa.</li> </ul>			
<b>PROCESSO</b>			<b>Mecanismos e Instrumentos</b>
<b>Entradas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta aprovada</li> <li>Organização do projeto consolidada</li> <li>Políticas corporativas e institucionais</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Apresentar Modelo Encadeamento Produtivo para os potenciais fornecedores</li> <li>Complementar as atividades da oficina com visitas técnicas às empresas de pequeno porte, caso seja necessário</li> <li>Efetivar a assinatura do termo de adesão pelas empresas de pequeno porte</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo de empresas de pequeno porte constituído</li> <li>Documento (formalização da adesão) assinado - com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina de sensibilização nas instalações das grandes empresas com a participação das empresas de pequeno porte</li> <li>Visitas técnicas</li> </ul>

		as empresas de pequeno porte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de convite para oficina de sensibilização</li> <li>▪ Modelo de Proposta de Capacitação</li> <li>▪ Modelo de documento (formalização da adesão)</li> </ul>
--	--	------------------------------	---

## Fase 5 – Contratualização

Inclui o processo de negociação e estabelecimento de compromissos entre instituições, grandes empresas e empresas de pequeno porte para a realização do projeto. Os participantes concordam com a instância de governança definida, confirmam a designação dos responsáveis pelo gerenciamento do projeto, a execução de ações e a articulação com parceiros.

FASE 5		CONTRATUALIZAÇÃO	
<p><b>Descrição</b></p> <p>Esta fase consiste na pactuação de compromissos de instituições, de grandes empresas e de empresas de pequeno porte para alcance dos resultados do projeto.</p> <p>A fase começa com o alinhamento dos interesses dos parceiros numa reunião para ratificar as decisões tomadas nas fases anteriores. Após a reunião, os parceiros (instituições, grandes e pequenas empresas) assinam o Acordo de Resultados, que é o instrumento operacional de pactuação de responsabilidades e compromissos assumidos pelo SEBRAE e demais parceiros no tocante aos resultados, à execução e à gestão do projeto. As entidades parceiras concordam com a instância de governança definida no projeto, confirmam a designação das pessoas responsáveis pelo seu gerenciamento, execução de ações e articulação com parceiros.</p> <p>A saída dessa fase é o Acordo de Resultados assinado pelos parceiros (instituições, grandes e pequenas empresas).</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceber Acordo de Resultados que una as informações produzidas pelo projeto de forma simples e direta;</li> <li>▪ Garantir que todos os envolvidos tenham o mesmo entendimento sobre os resultados e compromissos do projeto.</li> </ul>			
PROCESSO			Mecanismos e Instrumentos
Entradas	Atividades	Saídas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convênio de cooperação entre as instituições assinado</li> <li>▪ Proposta aprovada</li> <li>▪ Estrutura de Projeto</li> <li>▪ Documento (formalização da parceria assinado) - empresas âncoras e instituições</li> <li>▪ Documento (formalização da adesão)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alinhar os interesses e contribuições de cada organização</li> <li>2. Pactuar responsabilidades e compromissos assumidos pelos parceiros no tocante aos resultados, à execução e à gestão do Projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordo de Resultados, conforme Manual GEOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunião de contratualização</li> <li>▪ Modelo de Acordo de Resultados</li> </ul>



assinado - com as empresas de pequeno porte			
---	--	--	--

## Fase 6 – Planejamento Operacional

Nessa fase, a Estrutura do Projeto com os indicadores para o gerenciamento do projeto é validada por todos os parceiros. Além disso, são definidos, em um Plano do Projeto, atividades e prazos.

FASE 6		PLANEJAMENTO OPERACIONAL	
<p><b>Descrição</b></p> <p>As grandes empresas, as instituições locais e as empresas de pequeno porte são envolvidas na construção de um plano operacional do projeto nesta fase. É neste momento que a Estrutura do Projeto e os indicadores para o gerenciamento do programa são validados por todos os parceiros e são acordados os prazos para a implementação do programa. Com base na Estrutura do Projeto, um plano de atividades é elaborado. A fase inicia-se com a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) dos negócios das MPE, que podem ser definidos como variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado setor de atividade. Sempre que uma empresa apresentar como ponto forte um determinado fator crítico de sucesso, considera-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva. Essa atividade é realizada por consultores especializados nos segmentos de fornecedores selecionados pelas grandes empresas. Os FCS e as necessidades das grandes empresas são entradas para a próxima atividade, com a elaboração de um diagnóstico empresarial. A equipe gerencial do projeto também deve se apoiar em consultores especializados para elaborar o diagnóstico, que depois de concebido, precisa ser validado pelos técnicos das grandes empresas. Com o diagnóstico em mãos, a equipe do projeto conduz uma oficina de planejamento para levantar expectativas e prioridades do grupo de empresas de pequeno porte e de grandes empresas, com o objetivo de revisar a estrutura do projeto e elaborar o plano de atividades. Para finalizar a fase, em função da sua importância para o projeto, a equipe precisa elaborar um plano de monitoramento.</p> <p>As saídas da fase são o diagnóstico empresarial, o plano do projeto (Proposta do Projeto, Estrutura Organizacional, Quadro de Atribuições, Matriz de Comunicação, Plano de Atividades, Estrutura do Projeto) e o Plano de Monitoramento. É importante ressaltar que o plano do projeto mencionado como saída desta fase é o plano do Projeto de Encadeamento Produtivo e não o plano de melhoria das empresas de pequeno porte, que será elaborado na fase seguinte, após a aplicação do diagnóstico empresarial.</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir diagnóstico empresarial que atenda aos critérios estabelecidos pelas grandes empresas e os fatores críticos de sucesso das empresas de pequeno porte;</li> <li>▪ Conceber Plano do Projeto que seja factível, simples e efetivo para o gerenciamento do projeto;</li> <li>▪ Desenvolver plano de monitoramento que atenda às expectativas das âncoras, mas que não seja economicamente inviável para o projeto.</li> </ul>			
PROCESSO			Mecanismos e Instrumentos
Entradas	Atividades	Saídas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir diagnóstico empresarial que atenda aos critérios estabelecidos pelas GE e os fatores críticos de sucesso das MPE;</li> <li>▪ Conceder plano do projeto que seja factível, simples e efetivo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar os principais fatores críticos de sucesso dos negócios das empresas de pequeno porte</li> <li>2. Elaborar e validar o diagnóstico empresarial com base nos fatores críticos de sucesso e nos indicadores das grandes empresas</li> <li>3. Revisar e atualizar a Estrutura do Projeto no sentido de detalhar e aprimorar os indicadores</li> <li>4. Elaborar e aprovar o Plano do Projeto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico Empresarial</li> <li>▪ Plano do Projeto</li> <li>▪ Plano de Monitoramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oficina de Planejamento</li> <li>▪ Modelo de Cronograma de Atividades</li> <li>▪ Modelo de Plano de Projeto</li> <li>▪ Modelo de diagnóstico empresarial</li> </ul>



para o gerenciamento do projeto; <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver plano de monitoramento que atenda às expectativas das âncoras, mas que não seja economicamente inviável para o projeto.</li> </ul>	5. Elaborar o Plano de Monitoramento do projeto		
--	---	--	--

## Fase 7 – Implementação do Plano

Contempla a realização das atividades definidas no Plano do Projeto e a definição dos mecanismos utilizados para gerenciamento dessas atividades. Ao final dessa fase, ocorrem mudanças significativas na atuação das empresas envolvidas.

FASE 7		IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	
<p><b>Descrição</b></p> <p>Esta fase contempla a realização das atividades definidas no plano do projeto. Como primeira atividade da fase, aparece a coordenação da implementação das atividades previstas no plano do projeto. Usualmente, Projetos de Encadeamento Produtivo possuem três resultados que precisam ser alcançados: a qualificação das empresas de pequeno porte, o fomento dos negócios entre as empresas (grandes e pequenas empresas) e entre empresas e instituições, e o estabelecimento de mecanismos de comunicação e interação entre as empresas. Todo o planejamento realizado na fase anterior é utilizado como base para implementar as atividades do projeto. A segunda atividade é a definição das regras de funcionamento do Comitê Gestor e do Fórum de Fornecedores, que buscam facilitar a coordenação dessas importantes instâncias de governança do projeto. As regras devem necessariamente abordar o processo de tomada de decisões, caso os participantes não tenham consenso sobre determinado tema. Uma atividade importante dessa fase é a aplicação do diagnóstico empresarial que visa a identificar as necessidades de qualificação das empresas de pequeno porte. Esse processo é delicado e merece atenção por parte da equipe gerencial e dos consultores. Após a aplicação do diagnóstico, os dados precisam ser analisados e a equipe forma grupos de empresas de pequeno porte com necessidades de capacitação compatíveis e similares. Também com as informações oriundas do diagnóstico, os consultores responsáveis pelas áreas de qualificação das empresas de pequeno porte devem construir os planos dos projetos de melhoria destas, que contemplam quais as ações devem ser feitas para que as empresas atinjam novos patamares de desenvolvimento.</p> <p>As saídas dessa fase são as mudanças significativas na atuação das empresas envolvidas.</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar os diversos atores envolvidos no projeto, de modo que todos direcionem esforços para alcançar os resultados do projeto;</li> <li>Assegurar que o escopo definido seja mantido, evitando que os custos inviabilizem as atividades do projeto;</li> <li>Manter a motivação da equipe gerencial do projeto;</li> <li>Garantir que a comunicação seja efetiva.</li> </ul>			
<b>PROCESSO</b>			<b>Mecanismos e Instrumentos</b>
<b>Entradas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico Empresarial</li> <li>Plano do Projeto</li> <li>Plano de Monitoramento</li> </ul>	1. Coordenar a implementação das atividades do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planos dos Projetos de Melhoria das empresas de pequeno porte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regras de Funcionamento do Comitê Gestor</li> <li>Regras de Funcionamento do</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convênio de cooperação entre as instituições assinado</li> <li>▪ Instrumento Jurídico para formalização da parceria assinado (empresas-âncora e instituições)</li> <li>▪ Documento (formalização da adesão) assinado - com as empresas de pequeno porte</li> <li>▪ Regras de funcionamento da Gestão Executiva</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Definir as Regras de Funcionamento do Comitê Gestor e do Fórum de Fornecedores</li> <li>3. Realizar o diagnóstico empresarial nas empresas de pequeno porte</li> <li>4. Analisar os dados e formar grupos com as necessidades compatíveis</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudanças significativas na atuação das empresas envolvidas</li> </ul>	<p>Fórum de Fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniões do Comitê Gestor</li> <li>▪ Reuniões do Fórum de Fornecedores</li> <li>▪ Visitas técnicas de consultorias</li> <li>▪ Treinamentos (cursos e oficinas)</li> <li>▪ Visitas técnicas (nas grandes empresas e nos centros de tecnologias)</li> <li>▪ Rodadas de Negócios</li> </ul>
--	--	--	--

## Fase 8 – Verificação do Esforço e Resultados

Aqui, com ajuda de indicadores, são mensurados os indicadores de resultados, esforço, realização física, qualidade, produtividade e execução financeira do projeto. Tudo isso se consolida em um Relatório de Avaliação de Processos e Resultados.

FASE 8		VERIFICAÇÃO DO ESFORÇO E DOS RESULTADOS	
<p><b>Descrição</b></p> <p>Esta fase caracteriza-se pelo uso de instrumentos de monitoramento e acompanhamento das ações do projeto, sendo medidos e avaliados os impactos e resultados do projeto. As fases 7 e 8 ocorrem em paralelo, pois ao mesmo tempo em que as atividades são implementadas, elas precisam ser monitoradas. A primeira atividade é comparar o planejado com o realizado para verificar o avanço do projeto. A equipe gerencial deve se apoiar no plano de monitoramento e no SIGEOR para acompanhar a implementação das atividades previstas, avaliar a realização física e execução financeira e tabular dados dos relatórios de consultoria e listas de frequência dos eventos e rodadas de negócios. A segunda atividade é a identificação e a realização de ações corretivas e preventivas, que busquem garantir que o projeto alcance os resultados almejados. Por fim, para que a equipe realize a gestão do conhecimento, as principais mudanças identificadas como necessárias do projeto precisam ser aprovadas, documentadas e disseminadas. As saídas dessa fase são relatórios de monitoramento do projeto.</p>			
<p><b>Desafios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorizar as ações de monitoramento, mesmo em momentos de “crise” do projeto;</li> <li>▪ Garantir que as mudanças sejam documentadas e disseminadas (gestão do conhecimento).</li> </ul>			
<b>PROCESSO</b>			<b>Mecanismos e Instrumentos</b>
<b>Entradas</b>	<b>Atividades</b>	<b>Saídas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano do Projeto</li> <li>▪ Orçamento do Projeto</li> <li>▪ Relatórios de avanço</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparar Planejado x Realizado</li> <li>2. Identificar e realizar ações corretivas e preventivas</li> <li>3. Documentar e aprovar mudanças</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatório de Monitoramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de Monitoramento</li> <li>▪ Consultas ao SIGEOR</li> </ul>

## Fase 9 – Revisão e Aprimoramento do Plano

Analisa os resultados e impactos do projeto e identifica ações corretivas e/ou preventivas de forma a alavancar novos patamares de desempenho para novos ciclos. A sustentabilidade dos resultados alcançados e do próprio projeto só pode ser assegurada se os usuários e beneficiários forem preparados para operar e gerenciar

os benefícios alcançados. Também é nessa fase que as melhores práticas e lições aprendidas são registradas com os parceiros locais. O projeto só é considerado finalizado quando os parceiros chegarem a um consenso sobre os objetivos e resultados, que podem ser completamente alcançados ou declarados inalcançáveis. Caso haja avanços significativos sem que todos os resultados sejam alcançados, inicia-se um novo ciclo de planejamento, implementação e avaliação. Essa é a fase da decisão sobre a conclusão do projeto ou o começo de um novo ciclo.

FASE 9		REVISÃO E APRIMORAMENTO DO PLANO	
<b>Descrição</b>			
<p>Esta fase analisa os resultados e os impactos do projeto e identifica ações corretivas e/ou preventivas, de forma a alavancar novos patamares de desempenho. A sustentabilidade dos resultados alcançados e do próprio projeto está diretamente relacionada com as condições de continuidade a serem estabelecidas. Ela só pode ser assegurada se a equipe gerencial estiver preparada para dar continuidade ao projeto e os beneficiários se sentirem satisfeitos com os resultados alcançados.</p> <p>A primeira atividade é a identificação de oportunidades para a sustentabilidade do projeto. A equipe gerencial deve buscar oportunidades para manter o orçamento do projeto para o novo ciclo que será iniciado e atrair novas grandes empresas para o projeto. Como segunda atividade, tem-se a realização da oficina de replanejamento que visa a apresentar os esforços e avanços alcançados com o primeiro ciclo do projeto, a debater as lições aprendidas e boas práticas com o término do primeiro ciclo de capacitação e a levantar as expectativas e prioridades para o segundo ciclo do projeto (entradas para a elaboração do plano do projeto). Neste momento, deve ser elaborado o relatório final da primeira fase do projeto que deverá ser apresentado para todos os <i>stakeholders</i>. O projeto só é considerado finalizado se os patrocinadores chegarem a um consenso sobre os resultados, que podem ser completamente alcançados ou declarados inalcançáveis. Caso haja avanços significativos sem que todos os resultados sejam alcançados, inicia-se um novo ciclo. Essa é a fase da decisão sobre a conclusão do projeto ou o começo de um novo ciclo.</p> <p>As saídas da fase são: relatório do projeto, estrutura do projeto e plano do projeto revisados.</p>			
<b>Desafios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar alternativas para a sustentabilidade do projeto;</li> <li>▪ Comunicar de forma efetiva os resultados e impactos alcançados;</li> <li>▪ Gerar consenso sobre a real necessidade de iniciar um novo ciclo ou finalizar o projeto.</li> </ul>			
PROCESSO			Mecanismos e Instrumentos
Entradas	Atividades	Saídas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatório de pesquisa das mensurações dos resultados</li> <li>▪ Ata de reunião para avaliação dos resultados</li> <li>▪ Relatório de avaliação e consultorias, treinamentos, rodadas de negócios, etc.</li> <li>▪ Relatório com dados e informações do SIGEOR</li> <li>▪ Relatório sobre as lições aprendidas e melhores práticas</li> <li>▪ Relatório final</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar oportunidades para a sustentabilidade do programa (orçamento das instituições, novas empresas âncora, etc.)</li> <li>2. Realizar oficina de replanejamento para o segundo ciclo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relatório do projeto</li> <li>▪ Estrutura do Projeto revisado</li> <li>▪ Plano do Projeto revisado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oficina de Avaliação e Replanejamento</li> </ul>

### 3.6. FERRAMENTAS

## FERRAMENTA 1 – VISÃO GERAL: FASES, PRINCIPAIS ATIVIDADES E FERRAMENTAS

Fase	1. Articulação Institucional	2. Negociação com as Grandes Empresas	3. Organização do Projeto	4. Mobilização das MPE	5. Contratualização	6. Planejamento Operacional	7. Implementação do Plano	8. Verificação do Esforço e Resultados	9. Revisão e Aprimoramento Plano
Principais Atividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilizar instituições para a atuação conjunta (parceiros realizadores, promotores e apoiadores)</li> <li>2. Elaborar o mapa de competências das instituições locais</li> <li>3. Identificar e selecionar as grandes empresas (âncoras) com potencial de participação</li> <li>4. Elaborar propostas preliminares</li> <li>5. Formular estratégia para encaminhar as propostas preliminares às grandes empresas</li> <li>6. Realizar evento local para disseminar os conceitos e a metodologia de Encadeamento Produtivo e sensibilizar grandes empresas locais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentar propostas preliminares para as Grandes Empresas (âncoras)</li> <li>2. Obter o Termo de Intenção junto à grande empresa</li> <li>3. Identificar as necessidades e expectativas das grandes empresas e selecionar grupo de fornecedores a serem trabalhados</li> <li>4. Ajustar a proposta preliminar e consolidar proposta final</li> <li>5. Elaborar a Estrutura do Projeto</li> <li>6. Assinar o Instrumento Jurídico para formalização da parceria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar e validar a estrutura organizacional do Projeto com os parceiros locais</li> <li>2. Elaborar Quadro de atribuições do Projeto</li> <li>3. Elaborar Regras de Funcionamento da Equipe Gerencial do Projeto</li> <li>4. Elaborar a Matriz de Comunicação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresentar Modelo Encadeamento Produtivo para os potenciais fornecedores</li> <li>2. Complementar as atividades da oficina com visitas técnicas às MPE, caso seja necessário</li> <li>3. Efetivar a assinatura do termo de adesão pelas MPE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alinhar os interesses e contribuições de cada organização</li> <li>2. Pactuar responsabilidades e compromissos assumidos pelos parceiros no tocante aos resultados, à execução e à gestão do Projeto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar os principais fatores críticos de sucesso dos negócios das MPE</li> <li>2. Elaborar e validar o diagnóstico empresarial com base nos fatores críticos de sucesso e nos indicadores das grandes empresas</li> <li>3. Revisar e atualizar a Estrutura do Projeto no sentido de detalhar e aprimorar os indicadores</li> <li>4. Elaborar e aprovar o Plano do Projeto</li> <li>5. Elaborar o Plano de Monitoramento do projeto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar a implementação das atividades do projeto</li> <li>2. Definir as Regras de Funcionamento do Comitê Gestor e do Fórum de Fornecedores</li> <li>3. Realizar o diagnóstico empresarial nas MPE</li> <li>4. Analisar os dados e formar grupos com as necessidades compatíveis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparar Planejado x Realizado</li> <li>2. Identificar e realizar ações corretivas e preventivas</li> <li>3. Documentar e aprovar mudanças</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar oportunidades para a sustentabilidade do programa (orçamento das instituições, novas empresas âncora, etc.)</li> <li>2. Realizar oficina de replanejamento para o segundo ciclo</li> </ol>
Ferramentas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Convênio entre as instituições</li> <li>1.2. Mapa de Competências</li> <li>1.3. Matriz de Oportunidades (Identificação de Grandes Empresas)</li> <li>1.4. Roteiro para elaboração da Proposta preliminar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Termo de Intenção</li> <li>2.2. Matriz de Identificação e Priorização de Fornecedores</li> <li>2.3. Oficinas de Negociação: Parte I e II</li> <li>2.4. Estrutura do Projeto</li> <li>2.5. Orçamento do Projeto</li> <li>2.6. Plano de Desenvolvimento</li> <li>2.7. Proposta de Trabalho</li> <li>2.8. Instrumento jurídico da parceria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Oficina de Organização</li> <li>3.2. Modelo de estrutura organizacional</li> <li>3.3. Modelo do Quadro de atribuições</li> <li>3.4. Regras de Funcionamento da Equipe Gerencial do Projeto</li> <li>3.5. Modelo de Matriz de Comunicação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Oficina de sensibilização nas instalações das grandes empresas com a participação das MPE</li> <li>4.2. Visitas técnicas</li> <li>4.3. Modelo de convite para oficina de sensibilização</li> <li>4.4. Modelo de Proposta de Capacitação</li> <li>4.5. Modelo de documento (formalização da adesão)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Reunião de contratualização</li> <li>5.2. Modelo de Acordo de Resultados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Oficina de Planejamento</li> <li>6.2. Modelo de Cronograma de Atividades</li> <li>6.3. Modelo de Plano de Projeto</li> <li>6.4. Modelo de diagnóstico empresarial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7.1. Regras de Funcionamento do Comitê Gestor</li> <li>7.2. Regras de Funcionamento do Fórum de Fornecedores</li> <li>7.3. Reuniões do Comitê Gestor</li> <li>7.4. Reuniões do Fórum de Fornecedores</li> <li>7.5. Visitas técnicas de consultorias</li> <li>7.6. Treinamentos (cursos e oficinas)</li> <li>7.7. Visitas técnicas (nas grandes empresas e nos centros de tecnologias)</li> <li>7.8. Rodadas de Negócios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8.1. Plano de Monitoramento</li> <li>8.2. Consultas ao SIGEOR</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9.1. Oficina de Replanejamento</li> </ol>

## FERRAMENTA 2 – MATRIZ DE OPORTUNIDADES

OBJETIVO PROPÓSITO	Identificação de grandes empresas importantes para a economia do estado, bem como de oportunidades de intervenção na cadeia de suprimentos dessas empresas, tanto à montante quanto à jusante, de modo a definir prioridades para a atuação conjunta das instituições.
DESCRIÇÃO	Esta ferramenta tem o formato de uma planilha em Excel. São três atividades principais sequenciais para a aplicação da matriz: identificação das grandes empresas, identificação de oportunidades de intervenção e definição de prioridades. A primeira identificação, das grandes empresas, exige pesquisa em fontes secundárias e reunião com entidades responsáveis pela atração de investimentos para o estado/região, como secretarias de desenvolvimento econômico ou agências de desenvolvimento econômico, entre outros. A segunda identificação, das oportunidades de intervenção, exige conhecimento sobre as cadeias de suprimentos (montante e jusante) presentes no estado. Por fim, a definição das prioridades exige consenso das entidades que implementarão projetos vínculos em parceria com as grandes empresas.
APLICAÇÃO	Fase 1 – Articulação Institucional: quando as instituições locais precisam identificar e selecionar grandes empresas com potencial de participação no projeto.
PARTICIPANTES ENVOLVIDOS	Técnicos indicados pelas instituições locais: SEBRAE, IEL, SENAI, SESI, Bancos e outros.
PROCEDIMENTO	<p>A primeira atividade para a construção da matriz é a identificação das grandes empresas que possuem operações no estado. Para tanto, a equipe gerencial pode consultar as seguintes fontes de informação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) As 20 maiores empresas do Estado contribuintes do Sistema S;</li> <li>b) As 20 maiores indústrias do Estado contribuintes do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços);</li> <li>c) As 20 maiores indústrias do Estado, segundo o ranking da Revista Exame;</li> <li>d) Grandes e médias indústrias que estão se instalando no Estado;</li> <li>e) Grandes e médias indústrias integrantes do Fórum de Líderes Empresariais;</li> <li>f) Grandes e médias indústrias de outros Estados que vendem ou compram de MPE do Estado.</li> </ol> <p>Ao consultar essas fontes de informação, a equipe constrói na planilha uma tabela, com as seguintes informações:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Empresa;</li> <li>2) Fonte Consultada;</li> <li>3) Setor;</li> <li>4) Município;</li> <li>5) Parceira de alguma instituição da governança do Projeto de Encadeamento Produtivo.</li> </ol> <p>Com essas informações, a equipe passa para a segunda atividade que é a identificação de oportunidades de intervenção. As grandes empresas identificadas são agrupadas por setores e inseridas na primeira coluna da segunda tabela da planilha. Para cada empresa, a equipe identifica se ela possui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fornecedores de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos no estado ou agrupados em municípios próximos;</li> <li>▪ Distribuidores de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos ou agrupados;</li> <li>▪ Varejistas de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos;</li> <li>▪ Empresas prestadoras de serviço pós-venda (assistência técnica) de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos ou agrupados;</li> <li>▪ Empresas que fazem a reciclagem dos produtos de micro e pequeno porte no estado e se eles estão dispersos ou agrupados.</li> </ul> <p>Por fim, os participantes priorizam de 8 a 10 oportunidades de intervenção, que se caracterizam como a identificação de GE ou o grupo delas, se a abordagem for setorial, e as modalidades de projetos de encadeamento produtivo que vai focar com essas empresas.</p>
DICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É importante que os participantes envolvam na construção da matriz profissionais com experiência nas principais cadeias de suprimentos do estado para que as informações espelhem a realidade.</li> <li>▪ Caso os participantes julguem necessária, uma oficina de trabalho pode ser utilizada para realizar as atividades de identificação de oportunidades de intervenção e definição de prioridades.</li> </ul>

### 1. IDENTIFICAÇÃO DE GRANDES EMPRESAS

	EMPRESA	FONTE CONSULTADA	SETOR	MUNICÍPIO	PARCEIRO EM PROJETOS?
1	EMPRESA 1	Sistema S	CALÇADOS	SOBRAL	
2	EMPRESA 2	EXAME	BENS DE CONSUMO	EUSÉBIO	
3	EMPRESA 3	GAZETA MERCANTIL	BENS DE CONSUMO	MARACANAÚ	X

### 2. IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INTERVENÇÃO

INFORMAÇÕES SOBRE A ÂNCORA	INFORMAÇÕES SOBRE CADEIA DE FORNECIMENTO		INFORMAÇÕES SOBRE CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA													
			Possui FORNECEDORAS de pequeno porte no seu estado?		Em caso afirmativo, informar se estão em municípios próximos entre si (P) ou espalhados pelo estado (E)?		Possui REVENDEDORES de pequeno porte no estado?		Em caso afirmativo, informar se estão em municípios próximos entre si (P) ou espalhados pelo estado (E)?		Possui DISTRIBUIDORES de pequeno porte no estado?		Em caso afirmativo, informar se estão em municípios próximos entre si (P) ou espalhados pelo estado (E)?		Possui empresas de ASSISTÊNCIA TÉCNICA de pequeno porte no estado?	
EMPRESAS	SIM	NÃO	P	E	SIM	NÃO	P	E	SIM	NÃO	P	E	SIM	NÃO	P	E
EMPRESA 1	SIM		X	X	X		X	X	X		X	X		X		
EMPRESA 2	SIM		X	X	X		X	X	X		X	X		X		
EMPRESA 3	SIM		X	X	X		X	X	X		X	X		X		

### 3. DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES

PRIORIDADE	EMPRESAS/SETORES	MODALIDADES DE PROJETOS PASSÍVEIS DE NEGOCIAÇÃO
1	CONSTRUÇÃO CIVIL	Desenvolvimento de fornecedores de matérias-primas e serviços
2	CALÇADOS	Desenvolvimento de fornecedores de matérias-primas serviços; Desenvolvimento de distribuidores
3	ALIMENTOS E BEBIDAS	Desenvolvimento de fornecedores de matérias-primas e serviços; Desenvolvimento de distribuidores

## FERRAMENTA 3 – PROPOSTA PRELIMINAR

OBJETIVO PROPÓSITO	Apresentar para as grandes empresas, em forma de um documento, as grandes empresas que se busca sensibilizar para participar de um Projeto de Encadeamento Produtivo as linhas gerais do projeto que se pretende executar, contemplando as informações essenciais necessárias à avaliação prévia por parte dessas empresas.
DESCRIÇÃO	<p>A ferramenta consiste em um documento que deve ser elaborado utilizando-se um programa de edição de texto (Word ou similar) utilizando-se fonte de letra “verdana” ou “arial” tamanho 11. O documento deve estar dividido em: capa contendo o título, o local e a data de elaboração; índice contendo os títulos de cada item do documento e o corpo do documento com o detalhamento de cada item. O corpo do documento deve conter os seguintes itens:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gestores do projeto e demais parceiros envolvidos;</li> <li>2) Especificação da pré-proposta: setor industrial, segmento, empresa(s) âncora(s) e território envolvido;</li> <li>3) Público-alvo: estimativa do número de empresas fornecedoras a serem apoiadas;</li> <li>4) Objetivo geral;</li> <li>5) Justificativa: deve conter um breve histórico e critérios para escolha do setor/território; principais características sócio-econômicas da área geográfica coberta; principais potencialidades, estrangulamentos ou gargalos de competitividade já conhecidos; iniciativas anteriores de planejamento e gestão, histórico de sucessos e insucessos e aspectos técnica e politicamente sensíveis relacionados à proposta;</li> <li>6) Desafios que se apresentam atualmente;</li> <li>7) Benefícios a serem alcançados;</li> <li>8) Resultados que se pretende atingir: devem estar vinculados ao objetivo geral e aos desafios levantados;</li> <li>9) Possíveis resultados qualitativos;</li> <li>10) Prazo de execução previsto;</li> <li>11) Estimativa de custos.</li> </ol> <p>Ao término do documento deve constar local, data e assinatura com identificação do nome e função e instituição do responsável pela pré-proposta.</p> <p>Após concluída a redação, o documento deve ser impresso em papel formato A4 com a seguinte configuração de página: margem superior 2,5 cm, margem esquerda 3,0 cm, margem inferior 2,5 cm e margem direita 2,5 cm.</p>
APLICAÇÃO	Fase 1 – Articulação Institucional: após a realização da atividade de identificação e seleção das grandes empresas (âncoras) com potencial de participação e antes de iniciar a sensibilização das grandes empresas.
PARTICIPANTES ENVOLVIDOS	Técnicos do agente de desenvolvimento – catalisador da iniciativa – (Sebrae Nacional), do parceiro executivo local (Sebrae/UF) e das instituições executoras parceiras.
PROCEDIMENTO	Deve ser nomeado um técnico do parceiro executivo local para ser responsável pela redação do documento. Este técnico poderá contar com a colaboração de outros técnicos da instituição a que pertence, do agente de desenvolvimento e das instituições executoras parceiras. Os itens 5 e 6 anteriormente mencionados requerem uma pesquisa em fontes secundárias para que se possa descrever adequadamente o cenário que deu origem à ideia da realização do projeto. Para esta pesquisa também podem ser realizadas reuniões com entidades responsáveis pela atração de investimentos para o estado/região, como secretarias de desenvolvimento econômico, agências de desenvolvimento econômico, entre outros. Após ter concluído a redação do documento, o técnico responsável deve enviar o texto para análise e considerações por parte dos demais envolvidos para validar e chegar à versão final.
DICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tanto quanto possível, deve-se procurar entregar em mãos a pré-proposta ao principal dirigente da grande empresa que se pretende sensibilizar para aderir ao projeto. Se isto não for possível, procurar entregar em mãos ao gestor da grande empresa responsável pela área de compras (suprimentos), ou pela área de manutenção, ou pela área de produção. O técnico responsável pela entrega da pré-proposta deve estar preparado para em curto espaço de tempo (10 a 15 min.) fazer uma explanação sobre os principais aspectos do Projeto que se pretende implementar.</li> </ul>

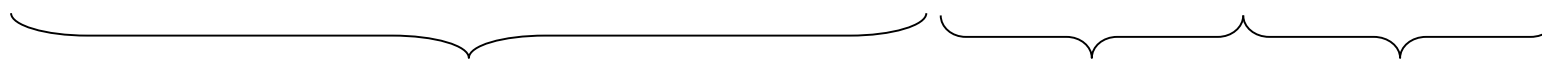
## FERRAMENTA 4 - MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE EMPRESAS

<p><b>OBJETIVO PROPÓSITO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoiar as grandes empresas na tarefa de identificar e priorizar os segmentos de empresas de pequeno porte que devem ser trabalhados pelo Projeto, bem como as necessidades de qualificação de cada segmento identificado e os respectivos indicadores de melhoria.</li> <li>▪ Auxiliar a equipe do Projeto a negociar com as grandes empresas, na Oficina de Negociação I, os segmentos de pequenas empresas a serem priorizados pelo Projeto.</li> <li>▪ Auxiliar a equipe do Projeto a identificar as necessidades de qualificação e respectivos indicadores de melhoria dos segmentos de pequenas empresas priorizados pelas grandes empresas. Com base nessas informações, auxiliar a montar uma pré-proposta de conteúdos e consultoria e a serem oferecidos às pequenas empresas, que vierem a ser indicadas pelas grandes empresas e que aderirem ao Projeto.</li> </ul>
<p><b>DESCRIÇÃO</b></p>	<p>A ferramenta consiste em uma matriz que pode ser elaborada através de um programa de edição de texto (Word ou similar) ou de planilha de cálculos (Excel ou similar) contendo 06 colunas e “n” linhas (tantas quantas forem os segmentos de pequenas empresas identificados pelas grandes empresas). Na primeira linha da matriz são listados os seguintes itens na ordem em que são mencionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipo de pequena empresa (1ª coluna);</li> <li>▪ Critérios de priorização (2ª a 4ª coluna): importância (2ª coluna), risco (3ª coluna) e potencial (4ª coluna);</li> <li>▪ Necessidades de qualificação (5ª coluna);</li> <li>▪ Indicadores de melhoria (6ª coluna).</li> </ul>
<p><b>APLICAÇÃO</b></p>	<p>Fase 2 – Negociação com as Grandes Empresas: na atividade 3 que visa identificar as necessidades e expectativas das grandes empresas e selecionar o grupo de pequenas empresas a serem trabalhados.</p>
<p><b>PARTICIPANTES ENVOLVIDOS</b></p>	<p>Técnicos do parceiro executivo local (Sebrae/UF, IEL/UF); gestores e técnicos das áreas de compras (suprimentos), manutenção e produção das grandes empresas que aderiram ao Projeto.</p>
<p><b>PROCEDIMENTO</b></p>	<p>Cerca de três semanas antes da data de realização da Oficina de Negociação I com as grandes empresas que aderiram ao Projeto, o técnico do parceiro executivo local responsável pelo desenvolvimento do Projeto deve encaminhar, via e-mail, a cada uma das grandes empresas, a Matriz de Identificação e Priorização de pequenas empresas em branco junto com o quadro que mostra o guia para pontuação dos três critérios de priorização e as explicações para o preenchimento das células referentes às necessidades de qualificação e indicadores de melhoria. Deve ser solicitado às grandes empresas que devolvam a matriz devidamente preenchida até, no máximo, uma semana antes da data de realização da Oficina de Negociação I a fim de que haja tempo suficiente para a compilação das informações de todas as grandes empresas.</p> <p>Quando a Matriz de identificação e Priorização de Fornecedores preenchida pelas grandes empresas tiver sido devolvida, parte-se para a tabulação dos dados. Esta compilação deve ser feita em três planilhas distintas elaboradas através de um programa de planilha de cálculos (Excel ou similar).</p> <p>Planilha de tabulação da pontuação dos critérios de priorização (importância, risco e potencial) atribuída pela grande empresa para cada um dos segmentos de empresas de pequeno porte fornecedoras identificados como tendo necessidade de qualificação.</p> <p>Na primeira linha dessa planilha são colocados os seguintes itens: 1ª coluna – tipo de segmento de fornecedor; 2ª e 4ª colunas para os critérios de priorização (2ª coluna – importância, 3ª coluna – risco, 4ª coluna – potencial). A 2ª, 3ª e 4ª colunas devem ser repetidas tantas vezes quantas forem as grandes empresas que preenchem a matriz de identificação e priorização de fornecedores. Depois de nomeadas todas as colunas referentes aos critérios de priorização para cada grande empresa, seguem-se outras 3 colunas para a totalização (soma) da pontuação de cada um dos critérios de priorização (importância, risco e potencial) atribuída por cada grande empresa. Ao final da primeira linha vem a coluna nomeada de “soma”.</p> <p>Na 1ª coluna da planilha de tabulação dos critérios de priorização devem ser listados todos os segmentos de empresas de pequeno porte fornecedoras identificados pelas grandes empresas. Deve-se atender para não haver segmento de fornecedores iguais na primeira coluna. Caso as grandes empresas tenham iniciado segmentos semelhantes, as pontuações atribuídas por estas devem ser colocadas na mesma linha correspondente ao segmento comum que foi identificado.</p> <p>Após concluir o preenchimento da planilha, deve-se ordenar de forma decrescente os segmentos de empresas de pequeno porte fornecedoras identificados pela grande empresa, tomando por base os respectivos valores obtidos na coluna SOMA. Com isto tem-se a priorização dos segmentos identificados pelas grandes empresas.</p>



	<p>Planilha de tabulação das Necessidades de Qualificação e dos Indicadores de Melhoria apontados pelas grandes empresas para cada um dos segmentos de MPE fornecedoras identificados como tendo necessidade de qualificação. Na primeira linha de cada uma dessas 2 (duas) planilhas devem ser listados os seguintes itens: Na 1ª coluna devem ser listados os tipos de segmento de fornecedor e nas colunas subsequentes (uma para cada grande empresa que preencheu a Matriz de Identificação e Priorização de Fornecedores) – Qualificação para o caso da planilha de tabulação de necessidades de qualificação e indicadores para o caso da planilha de tabulação de indicadores de melhoria.</p> <p>Deve-se atentar para não haver segmentos de fornecedores iguais na primeira coluna. Caso as grandes empresas tenham indicado segmentos semelhantes, as sugestões de Necessidade de Melhoria listadas por cada grande empresa devem ser colocadas, respectivamente, na mesma linha da planilha correspondente ao segmento comum que foi identificado.</p>
DICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A Matriz de Identificação e Priorização de Empresas a ser enviada para cada uma das GE que aderiram ao Projeto deve conter 10 linhas em branco. Um número razoável de segmentos a serem identificados pelas GE se situa entre 6 e 10 segmentos. Poucas linhas excluem a possibilidade de identificação de segmentos que podem ser importantes e muitas linhas podem desestimular a GE a refletir para preencher o instrumento.</li></ul>

Tipo de Segmento de EPP	Critérios de priorização			Necessidades de qualificação	Indicadores de melhoria
	Importância	Risco	Potencial		



Guia para pontuação					Explicação	Explicação	
<b>Importância</b> do segmento de EPP para o processo na sua empresa		<b>Riscos</b> que o segmento de EPP pode gerar em termos de imagem, de passivos e outros		<b>Potencial</b> das empresas do segmento para implementar processos de melhoria		Quais são na sua avaliação os temas de qualificação mais importantes para o segmento? Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Redução de custos</li> <li>o Otimização de processo</li> <li>o Gestão do Meio Ambiente</li> <li>o Segurança e Saúde ocupacional do Trabalho</li> </ul>	Indicar qual a melhoria a EPP desse segmento deve alcançar. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Redução de custos</li> <li>o % de conformidade na entrega</li> <li>o Implementação de um sistema de gerenciamento de resíduos</li> </ul>
5	Segmento de Fornecedor estratégico	5	Risco alto	5	Grande		
3	Segmento de Fornecedor importante	3	Risco médio	3	Médio		
1	Segmento de Fornecedor de pouca importância	1	Risco baixo	1	Pequeno		

## 2. Planilha de tabulação das necessidades de qualificação

Tipo de Segmento de Fornecedor	Empresa 2 (Tratormaq)	Empresa 3 (Plastisul)	Empresa 4 (Hombre)	Empresa 5 (Sapatinho)
	Qualificação	Qualificação	Qualificação	Qualificação
Manutenção Hidráulica	Redução de Custos		Gestão da Qualidade Meio Ambiente Gestão Empresarial (Custos e Visão de Negócios) Saúde e Segurança no Trabalho	Gestão da Qualidade Gestão de custos
Manutenção elétrica		Melhoria na qualidade do serviço prestado Saúde e segurança dos trabalhadores	Gestão da Qualidade Meio Ambiente Gestão Empresarial (Custos e Visão de Negócios) Saúde e Segurança no Trabalho	Gestão da Qualidade Gestão de custos
Manutenção mecânica		Melhora na qualidade do serviço prestado Gestão empresarial com ênfase na questão comportamental	Gestão da Qualidade Meio Ambiente Gestão Empresarial (Custos e Visão de Negócios) Saúde e Segurança no Trabalho	Gestão da Qualidade Gestão de custos

## 3. Planilha de tabulação dos indicadores de melhoria

Tipo de Segmento de Fornecedor	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Manutenção Hidráulica	Redução de custos		% de não-conformidade Redução de custos Pontualidade	% de não-conformidade Pontualidade
Manutenção elétrica		% de não-conformidade Redução de custos Pontualidade	% de não-conformidade Redução de custos Pontualidade	% de não-conformidade Pontualidade
Manutenção mecânica		% de não-conformidade Redução de custos Pontualidade	% de não-conformidade Redução de custos Pontualidade	% de não-conformidade Pontualidade

## FERRAMENTA 5 – OFICINAS DE NEGOCIAÇÃO: PARTE I E II

OBJETIVO PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oficina de Negociação Parte I: identificar e priorizar segmentos de fornecedores estratégicos para as empresas-âncora, bem como avaliar as necessidades de qualificação e indicadores de monitoramento para empresas fornecedoras pertencentes a estes segmentos.</li> <li>▪ Oficina de Negociação Parte II: definir os impactos, objetivos, resultados e atividades do Projeto. Como resultado da oficina tem-se o <u>Quadro Lógico preliminar do Projeto</u>.</li> </ul>																																								
DESCRIÇÃO	<p>Ambas as oficinas consistem em um encontro de trabalho envolvendo as instituições e grandes empresas participantes do projeto. Recomenda-se que ambas as oficinas tenham duração aproximada de 04 horas e sejam conduzidas de forma participativa utilizando uma metodologia de trabalho baseada no princípio de construção coletiva. Para a <b>Oficina de Negociação Parte I</b> é recomendada a seguinte programação:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Horário</th> <th style="text-align: center;">Atividade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">08h00 – 08h05</td> <td>Boas-vindas.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">08h05 – 08h15</td> <td>Apresentação dos objetivos e pauta da oficina.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">08h15 – 08h45</td> <td>Apresentação do Modelo (Referenciais teórico-conceituais e Metodologias).</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">08h45 – 09h15</td> <td>Discussão e análise da cadeia de suprimentos.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">09h15 – 10h15</td> <td>Análise da Situação (Identificação de problemas):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as dificuldades das grandes empresas comprarem de fornecedores locais?</li> <li>• Quais as dificuldades para as pequenas empresas fornecerem para as grandes empresas?</li> <li>• Quais as dificuldades para as instituições prestarem serviços para as empresas?</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10h15 – 10h30</td> <td>Coffee-Break</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10h30 – 11h15</td> <td>Identificação dos tipos (segmentos) de fornecedores.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11h15 – 11h45</td> <td>Necessidades de capacitação dos fornecedores.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11h45 – 12h00</td> <td>Próximos passos.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Para a <b>Oficina de Negociação Parte II</b> é recomendada a seguinte programação:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Horário</th> <th style="text-align: center;">Atividade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">08h00 – 08h05</td> <td>Boas-vindas.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">08h05 – 08h15</td> <td>Apresentação dos objetivos e pauta da oficina.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">08h15 – 08h45</td> <td>Apresentação dos elementos básicos que compõem a estrutura básica de projeto.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">08h45 – 09h15</td> <td>Impactos do Projeto.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">09h15 – 10h15</td> <td>Objetivos do Projeto.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10h15 – 10h30</td> <td>Coffee-Break.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10h30 – 11h15</td> <td>Resultados do Projeto.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11h15 – 11h45</td> <td>Atividades.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11h45 – 12h00</td> <td>Próximos passos.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Recomenda-se também à equipe gerencial do projeto que ambas as Oficinas sejam conduzidas por moderador que tenha conhecimento a respeito de cadeia de suprimentos das grandes empresas participantes do Projeto (Oficina Parte I) e elaboração de estrutura básica do projeto (Oficina Parte II) e que saiba empregar técnicas de visualização móvel. Caso as instituições participantes do projeto tenham em seus quadros técnicos que tenham os conhecimentos mencionados, o moderador pode ser um desses técnicos. Caso contrário, sugere-se a contratação de um moderador externo.</p>	Horário	Atividade	08h00 – 08h05	Boas-vindas.	08h05 – 08h15	Apresentação dos objetivos e pauta da oficina.	08h15 – 08h45	Apresentação do Modelo (Referenciais teórico-conceituais e Metodologias).	08h45 – 09h15	Discussão e análise da cadeia de suprimentos.	09h15 – 10h15	Análise da Situação (Identificação de problemas): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as dificuldades das grandes empresas comprarem de fornecedores locais?</li> <li>• Quais as dificuldades para as pequenas empresas fornecerem para as grandes empresas?</li> <li>• Quais as dificuldades para as instituições prestarem serviços para as empresas?</li> </ul>	10h15 – 10h30	Coffee-Break	10h30 – 11h15	Identificação dos tipos (segmentos) de fornecedores.	11h15 – 11h45	Necessidades de capacitação dos fornecedores.	11h45 – 12h00	Próximos passos.	Horário	Atividade	08h00 – 08h05	Boas-vindas.	08h05 – 08h15	Apresentação dos objetivos e pauta da oficina.	08h15 – 08h45	Apresentação dos elementos básicos que compõem a estrutura básica de projeto.	08h45 – 09h15	Impactos do Projeto.	09h15 – 10h15	Objetivos do Projeto.	10h15 – 10h30	Coffee-Break.	10h30 – 11h15	Resultados do Projeto.	11h15 – 11h45	Atividades.	11h45 – 12h00	Próximos passos.
Horário	Atividade																																								
08h00 – 08h05	Boas-vindas.																																								
08h05 – 08h15	Apresentação dos objetivos e pauta da oficina.																																								
08h15 – 08h45	Apresentação do Modelo (Referenciais teórico-conceituais e Metodologias).																																								
08h45 – 09h15	Discussão e análise da cadeia de suprimentos.																																								
09h15 – 10h15	Análise da Situação (Identificação de problemas): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as dificuldades das grandes empresas comprarem de fornecedores locais?</li> <li>• Quais as dificuldades para as pequenas empresas fornecerem para as grandes empresas?</li> <li>• Quais as dificuldades para as instituições prestarem serviços para as empresas?</li> </ul>																																								
10h15 – 10h30	Coffee-Break																																								
10h30 – 11h15	Identificação dos tipos (segmentos) de fornecedores.																																								
11h15 – 11h45	Necessidades de capacitação dos fornecedores.																																								
11h45 – 12h00	Próximos passos.																																								
Horário	Atividade																																								
08h00 – 08h05	Boas-vindas.																																								
08h05 – 08h15	Apresentação dos objetivos e pauta da oficina.																																								
08h15 – 08h45	Apresentação dos elementos básicos que compõem a estrutura básica de projeto.																																								
08h45 – 09h15	Impactos do Projeto.																																								
09h15 – 10h15	Objetivos do Projeto.																																								
10h15 – 10h30	Coffee-Break.																																								
10h30 – 11h15	Resultados do Projeto.																																								
11h15 – 11h45	Atividades.																																								
11h45 – 12h00	Próximos passos.																																								
APLICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Oficina de Negociação Parte I:</b> Fase 2 – Negociação com as Grandes Empresas – na atividade 3 que visa identificar as necessidades e expectativas das grandes empresas e selecionar o grupo de fornecedores a serem trabalhados.</li> <li>▪ <b>Oficina de Negociação Parte II:</b> Fase 2 – Negociação com as Grandes Empresas – na atividade 5: elaborar –a estrutura básica do projeto estratégias de intervenção, objetivos, resultados, meios, riscos.</li> </ul>																																								

PARTICIPANTES ENVOLVIDOS	Técnicos indicados pelas instituições locais (SEBRAE, IEL, SENAI, SESI, Bancos e outros) e interlocutoras das grandes empresas.
PROCEDIMENTO	<p>▪ <b>Para a Oficina de Negociação Parte I:</b></p> <p>A preparação para realização dessa oficina implica no desenvolvimento de algumas atividades por parte da equipe do projeto, sejam elas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Enviar convite às GE e às Instituições que deverão participar da Oficina, com pelo menos 10 dias de antecedência, informando data, local e hora da realização, bem como encaminhando a Programação da Oficina;</li> <li>b. Preparar uma apresentação em <i>PowerPoint</i> do Modelo de Encadeamento Produtivo abrangendo os referenciais teórico-conceituais e metodologias empregadas;</li> <li>c. Elaborar um mapa genérico das cadeias de suprimentos das empresas-âncora que assinaram o Termo de Intenção. Para a elaboração dos mapas, serão consideradas as seguintes fontes de pesquisa: empresas-âncora, artigos científicos, estudos setoriais, sindicatos patronais e parceiros locais;</li> <li>d. Enviar para as empresas-âncora a serem convidadas para a Oficina, juntamente com o convite, a matriz para identificação e priorização de segmentos de fornecedores solicitando o seu preenchimento e devolução até 03 dias antes da realização da Oficina;</li> <li>e. Elaborar a tabulação dos dados resultantes do preenchimento da Matriz de Identificação e Priorização de segmentos de fornecedores, priorizando os tipos de fornecedores a serem trabalhados no projeto.</li> </ol> <p>Durante a Oficina serão realizadas as seguintes atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Validação da lista de segmentos de fornecedores prioritários para as empresas-âncora;</li> <li>2) Definição da fonte de pesquisa para identificação dos fornecedores;</li> <li>3) Definição dos critérios de desempenho para avaliar os fornecedores;</li> <li>4) Indicação dos tipos de capacitações necessárias;</li> <li>5) Elaboração de uma lista de segmentos de fornecedores a serem priorizados pelo projeto com as respectivas necessidades de capacitação e indicadores de melhoria.</li> </ol> <p>A primeira atividade da oficina (Apresentação do Modelo Encadeamento Produtivo (Referenciais teórico-conceituais e Metodologias) deve ser feita por um técnico pertencente à equipe do projeto. A segunda atividade (Discussão e análise da cadeia de suprimentos) é conduzida pelo moderador que estimula a participação do plenário. Para a atividade seguinte (Análise da Situação), o moderador deve dividir os participantes em dois grupos: um com os representantes das GE (que discutem a primeira e a segunda pergunta postas para análise), e outro com os representantes das Instituições (que discutem a segunda e a terceira pergunta postas para análise). Os grupos, com base nas percepções individuais, fecham consenso sobre as respostas para as perguntas colocadas e definem um interlocutor que apresentará as ideias em plenária. Na plenária, o moderador buscará o consenso geral para cada uma das perguntas que foram postas para discussão.</p> <p>▪ <b>Para a Oficina de Negociação Parte II:</b></p> <p>A preparação para realização dessa Oficina implica no desenvolvimento de algumas atividades por parte da equipe do Projeto, como sejam:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Envio de convite às GE e Instituições que deverão participar da Oficina, com pelo menos 10 dias de antecedência, informando data, local e hora da realização bem como encaminhando a Programação da Oficina;</li> <li>b. Preparação de uma apresentação em <i>PowerPoint</i> dos elementos básicos que compõem os projetos GEOR;</li> <li>c. Elaboração de sugestões de entrada para a discussão dos principais elementos da Estrutura do Projeto.</li> </ol> <p>A primeira atividade da oficina (Apresentação dos elementos básicos que compõem a Estrutura do Projeto) deve ser feita pelo moderador. As atividades seguintes que implicam na discussão dos focos estratégicos, objetivo geral do projeto, resultados finalísticos e intermediários e ações, são conduzidas pelo moderador em plenária, tomando por base o documento de entrada preparado pela equipe do projeto com sugestões para cada um desses itens. As seguintes perguntas são sugeridas para coletar informações da equipe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Focos Estratégicos:</b> quais os desafios que o projeto precisa enfrentar para inserir as MPE na cadeia de valor das GE?</li> <li>▪ <b>Objetivo do Projeto:</b> o que terá mudado no modo de atuar das empresas-âncoras e fornecedores com as ações do projeto?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Resultados:</b> como podemos mensurar o desempenho dos resultados do projeto?</li></ul> <p>O moderador registra as contribuições dos participantes da oficina e busca o consenso para as sugestões apresentadas.</p>
DICAS	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Como em toda oficina com as grandes empresas, é recomendável que os técnicos das instituições mantenham uma atitude aberta e proativa em relação às considerações que surgirão com a discussão.</li><li>▪ O local para a execução da oficina deve ser amplo o suficiente para comportar a plenária com os participantes e as discussões dos grupos. Além disso, é aconselhável que o local seja agradável e tranquilo para a concentração do grupo.</li></ul>

## ENCADEAMENTO PRODUTIVO – PROJETO GUIA

### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO (ANÁLISE DA OPORTUNIDADE)

- Oportunidades
- Restrições
- Situação da base de fornecimento local
  - Gestão de materiais
  - Processos
  - Produtos
  - Distribuição
  - Informação
- Cenário futuro

### 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

- Cadeia Produtiva impactada
- Território
- Modalidade de Encadeamento (a montante – a jusante da Empresa Focal)
- Grandes Empresas envolvidas
- Empresas de pequeno porte mobilizadas
- *Gaps*

### 3. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

#### 3.1. Título do Projeto

Conexões Corporativas **Encadeamento Produtivo** entre as ..... (grandes empresas compradoras e/ou fornecedoras) e as empresas de pequeno porte (fornecedoras e/ou compradoras).

#### 3.2. Público-alvo

Micro e pequenas empresas, atuais e/ou potenciais fornecedoras de materiais ou serviços, da cadeia de suprimentos (a montante e/ou a jusante) das grandes empresas, localizadas nos municípios de .....

#### 3.3. Objetivo Geral

Promover a inserção competitiva e sustentável das empresas de pequeno porte fornecedoras locais na cadeia de suprimentos das grandes empresas, localizadas em ....., estabelecendo e fortalecendo encadeamentos produtivos (a montante e/ou a jusante).

#### 3.4. Focos Estratégicos

- Implementação de mecanismos de Inteligência Competitiva de forma a orientar o desenvolvimento das MPE a partir da demanda sinalizada pelas grandes empresas
- Desenvolvimento empresarial das Empresas de Pequeno Porte
- Acesso das Empresas de Pequeno Porte ao mercado
- Formação e gestão da Rede de Aprendizagem

### **3.5. Resultados Esperados**

- Aumentar a competitividade dos pequenos negócios em X% até XX de XX
- Aumentar o custo desempenho dos pequenos negócios em Z% até ZZ de ZZ

### **3.6. Premissas**

- Taxa de crescimento do país superior a x% a.a.
- Inflação brasileira no máximo de x% a.a.
- Taxa de crescimento do setor em ... %
- Manutenção dos investimentos da grande empresa nos próximos 2 anos
- Premissas locais

### **3.7. Ações (exemplos)**

- 1) Gestão do Projeto
- 2) Evento de abertura do Projeto
- 3) Identificação das demandas de bens e serviços e tecnológicas das grandes empresas mobilizadas
- 4) Diagnóstico inicial das empresas de pequeno porte mobilizadas
- 5) Identificação e seleção dos principais indicadores a serem implementados nas empresas de pequeno porte
- 6) Elaboração do Plano de Curto Prazo
- 7) Elaboração do Plano de Médio e Longo Prazo
- 8) Elaboração do Plano de Comunicação e Marketing do Projeto
- 9) Devolutiva do Diagnóstico para os empresários
- 10) Implementação da Capacitação: Treinamento e Consultoria
- 11) Formação e Gestão do Fórum de Fornecedores
- 12) Elaboração de catálogo de fornecedores do projeto
- 13) Realização de rodadas de negócios, encontros e sessões de negócios
- 14) Realização de visitas técnicas às instalações das âncoras
- 15) Participação em feiras e eventos (exposição e missões)
- 16) Formação da Rede de Aprendizagem
- 17) Diagnóstico final das empresas de pequeno porte
- 18) Evento de finalização do projeto

### **3.8. Gestão do Projeto**

1. Comitê Gestor do Projeto
2. Atribuições e responsabilidades
3. Mensurações e avaliações

### **3.9. Horizonte do Projeto**

12 a 24 meses

### **3.10. Anexos**

Cronograma físico-financeiro



## FERRAMENTA 7 – ORÇAMENTO DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

RECEITAS				
A. Empresas				
	Contribuição Mensal	Nº Empresas	Nº Meses	Total
Grandes Empresas				R\$ -
Empresas de Pequeno Porte				R\$ -
			Subtotal	R\$ -
B. Instituições				
Nome	Tipo (econômica/financeira)	Total		
		Subtotal	R\$	-
			<b>Total das Receitas</b>	<b>R\$ -</b>
DESPESAS				
Foco Estratégico 1 - Desenvolvimento das EPP				
Diagnósticos	Nº Empresas	Nº Horas	Valor/hora	Total
				R\$ -
				R\$ -
Treinamentos	Nº Horas	Nº Turmas	Valor/hora	Total
				R\$ -
				R\$ -
Consultorias	Nº Horas	Nº Empresas	Valor/hora	Total
				R\$ -
			Sub-total	R\$ -
Foco Estratégico 2 - Acesso a Mercado				
2.1. Participação em feiras e missões				
Nº de Empresas	Valor por Empresa	Total		
		R\$		-
2.2. Eventos (rodadas, encontros, sessões) de negócios				
Nº de Eventos	Valor por evento	Total		
		R\$		-
		Sub-total	R\$	-
Foco Estratégico 3 - Redes de Aprendizagem				
3.1. Workshops/Reuniões – Fóruns de Fornecedores				
Nº de Workshops/Reuniões	Valor por workshop/reunião	Total		
		R\$		-
		Sub-total	R\$	-
Foco Estratégico 4 - Inteligência Competitiva				
4.1. Coleta e tratamento de dados				
Nº Oficinas com GE	Valor por oficina	Total		
		R\$		-
Estudos e Pesquisas	Valor por pesquisa/estudo	Total		
		R\$		-
		Sub-total	R\$	-
Foco Estratégico 5- Políticas Corporativas				
5.1. Workshops	Valor por workshop	Total		
			R\$	
		Sub-total	R\$	-
			<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ -</b>
			<b>Financeiro</b>	<b>R\$ -</b>
			<b>Econômico</b>	<b>R\$ -</b>
			<b>SALDO</b>	<b>R\$ -</b>

# FERRAMENTA 8 - AVALIAÇÃO DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

## 1. DADOS DO PROJETO

Responsável		UF	
Função	<input type="checkbox"/> Gestor (a)	<input type="checkbox"/> Consultor (a)	
Nome do Projeto			
Cadeia Produtiva			
Principais Âncoras			
Nº MPE			
Valor Total Projeto		Participação SEBRAE	

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

O projeto escolhido tem RELEVÂNCIA para o contexto local?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
O conjunto de informações é SUFICIENTE e plausível?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
A caracterização da oportunidade de intervenção tem ADERÊNCIA com os conceitos e principais definições relacionados com o tema de Encadeamento Produtivo?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
A caracterização da oportunidade de intervenção apresenta CONSISTÊNCIA? Permite entender o raciocínio?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
Sugestões de Melhoria:			
▪			
▪			

## 3. CICLO DO PROJETO

FASES E AÇÕES			
<b>FASES</b>			
As fases estão claramente definidas e observam a metodologia?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
As saídas de cada fase estão adequadas?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
As saídas de cada fase são suficientes? Há um encadeamento lógico entre elas?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida

<b>AÇÕES</b>			
As ações estão claramente descritas?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
As ações têm sequência lógica?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
As ações listadas são necessárias e suficientes para gerar os resultados esperados?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
Sugestões de Melhoria:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>			

<b>PRAZOS, COLABORAÇÃO E FERRAMENTAS</b>			
<b><u>PRAZOS</u></b>			
O prazo geral (início até término) do projeto é plausível?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
As datas de início das ações são plausíveis?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
A duração de cada ação é plausível?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
Há intervalos entre as ações?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
Há conflitos de superposição de ações?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
<b><u>COLABORAÇÃO</u></b>			
As ações podem ser realizadas com os recursos humanos disponíveis?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
Os colaboradores são qualificados para realizar as ações?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
<b><u>FERRAMENTAS</u></b>			
As ferramentas indicadas são adequadas para a realização das ações?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
As ferramentas indicadas exigem ações adicionais?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
<b><u>OBSERVAÇÕES</u></b>			
As observações agregam informações relevantes?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
As observações são consistentes com a descrição do projeto na ficha de identificação?			
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Dúvida
Sugestões de Melhoria:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>			

#### 4. AVALIAÇÃO GERAL DO PROJETO

O projeto apresentado foi considerado:

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Insuficiente

## FERRAMENTA 9 – RESULTADOS ESPERADOS DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

### FICHA TÉCNICA DOS RESULTADOS ESPERADOS

AÇÃO	DESCRIÇÃO	PARÂMETRO	CARACTERÍSTICA
RE 1	Aumentar o DESEMPENHO das MPE em X% até XX de XX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nome do RE1</li> <li>▪ Definição do Indicador</li> <li>▪ Fórmula de Cálculo do Indicador</li> <li>▪ Fonte de Dados</li> <li>▪ Unidade de Medida</li> <li>▪ Periodicidade de Mensuração</li> <li>▪ Período de Referência</li> <li>▪ Polaridade</li> <li>▪ Responsável</li> <li>▪ Área Gestora</li> <li>▪ Disponibilidade</li> <li>▪ Data de disponibilização</li> <li>▪ Série Histórica</li> <li>▪ Meta</li> <li>▪ Fórmula de Cálculo da Taxa de Variação do indicador</li> </ul>	
RE 2	Aumentar o ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE Das MPES em X% até XX de XX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nome do RE1</li> <li>▪ Definição do Indicador</li> <li>▪ Fórmula de Cálculo do Indicador</li> <li>▪ Fonte de Dados</li> <li>▪ Unidade de Medida</li> <li>▪ Periodicidade de Mensuração</li> <li>▪ Período de Referência</li> <li>▪ Polaridade</li> <li>▪ Responsável</li> <li>▪ Área Gestora</li> <li>▪ Disponibilidade</li> <li>▪ Data de disponibilização</li> <li>▪ Série Histórica</li> <li>▪ Meta</li> <li>▪ Fórmula de Cálculo da Taxa de Variação do Indicador</li> </ul>	

## FERRAMENTA 10 – INDICADORES FÍSICOS DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

AÇÃO	DESCRIÇÃO	INDICADOR FÍSICO	TIPO	APLICABILIDADE (SIM/NÃO)
1	Gestão do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório físico-financeiro</li> <li>Relatório de prestação de contas</li> <li>Relatório de pesquisa T0</li> <li>Relatório de pesquisa T1</li> <li>Relatório de pesquisa T2</li> <li>Relatório de avaliação de resultados T0</li> <li>Relatório de avaliação de resultados T1</li> <li>Relatório de avaliação de resultados T2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> </ul>	
2	Evento de abertura do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de empresas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> </ul>	
3	Identificação das demandas de bens e serviços e tecnológicas das grandes empresas mobilizadas e da oferta de EPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de demanda de bens e serviços</li> <li>Relatório de demandas tecnológicas</li> <li>Relatório de oferta de bens e serviços por EPP</li> <li>Relatório de EPP com potencial de atender demandas tecnológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> </ul>	
4	Diagnóstico inicial das MPE mobilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº empresas diagnosticadas</li> <li>Relatório de diagnóstico individual do fornecedor</li> <li>Relatório de diagnóstico consolidado do grupo de fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> <li>Entrega</li> </ul>	
5	Identificação e seleção dos principais indicadores a serem implementados nas EPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> </ul>	
6	Elaboração do Plano de Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório do planejamento de curto prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> </ul>	
7	Elaboração do Plano de Médio e Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de planejamento de médio prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> </ul>	
8	Elaboração do Plano de Comunicação e Marketing do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de planejamento de comunicação e marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> </ul>	
9	Devolutiva do Diagnóstico para os empresários	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório técnico de consultoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega</li> </ul>	

10	Implementação da Capacitação: Treinamento e Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° cursos (turmas)</li> <li>• N° consultorias</li> <li>• N° palestras, oficinas e seminários</li> <li>• N° empresas capacitadas</li> <li>• Plano de desenvolvimento empresarial individual do fornecedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Entrega</li> </ul>
11	Formação e Gestão do Fórum de Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° empresas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> </ul>
12	Elaboração de catálogo de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogo de Fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> </ul>
13	Realização de rodadas de negócios, encontros de negócios e missões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° rodadas de negócios</li> <li>• N° de encontros de negócios</li> <li>• N° de sessões de negócios</li> <li>• N° empresas âncoras compradoras participantes</li> <li>• N° de empresas fornecedoras participantes</li> <li>• Estimativa do volume de negócios</li> <li>• N° missões e caravanas</li> <li>• N° MPE participantes como missionneiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Entrega</li> <li>• Entrega</li> <li>• Entrega</li> <li>• Entrega</li> <li>• Entrega</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Entrega</li> </ul>
14	Realização de visitas técnicas às instalações das âncoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios técnicos de consultoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> </ul>
15	Participação em feiras e eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° feiras</li> <li>• N° MPE participantes como expositores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento</li> <li>• Entrega</li> </ul>
16	Formação da Rede de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de gestão da rede</li> <li>• N° de eventos patrocinados</li> <li>• N° informações</li> <li>• N° missões e caravanas</li> <li>• N° palestras, oficinas e seminários</li> <li>• N° empresas participantes da rede</li> <li>• N° novas empresas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Entrega</li> <li>• Entrega</li> </ul>
17	Diagnóstico final das EPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° empresas diagnosticadas</li> <li>• Relatório de diagnóstico individual do fornecedor</li> <li>• Relatório de diagnóstico consolidado do grupo de fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> <li>• Entrega</li> <li>• Entrega</li> </ul>
18	Evento de finalização do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de empresas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> </ul>

## FERRAMENTA 11 – INDICADORES FINANCEIROS DO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

<b>Nº</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>INDICADOR FINANCEIRO</b>	<b>APLICABILIDADE (SIM/NÃO)</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
1	Contrapartida Financeira Aportada por Terceiros	R\$		
2	Contrapartida Não-financeira Aportada por Terceiros	R\$		
3	Contrapartida Total Aportada por Terceiros	R\$		
4	Aporte Total do SEBRAE/NA	R\$		
5	Aporte Total do SEBRAE/UF	R\$		
6	Aporte Total da Grande Empresa	R\$		
7	Aporte Total do Convênio	R\$		
8	Contrapartida de Terceiros ao Aporte Total	%		
9	Despesas Consolidadas	R\$		
10	Execução Financeira do Aporte Total ao Projeto	%		



#### 4. REFERENCIAIS CONCEITUAIS: **INOVAÇÃO ABERTA**

Inovação aberta, também chamada de open innovation, é um processo de inovação “sem fronteiras”, como o próprio nome sugere. O termo, criado por Henry ChesBrough, professor e diretor executivo do Centro de Inovação Aberta da Universidade de Berkeley, designa um modelo de inovação menos rígido e mais descentralizado, com foco na colaboração. Empresas desenvolvem e buscam ideias, processos e pesquisas de forma aberta com o intuito de acelerar a inovação interna e ampliar a sua competitividade no mercado onde atuam e encontrarem e/ou expandirem para novos mercados.

A vertical de Inovação Aberta do Sebrae, que faz parte da estratégia de Conexões Corporativas, mais uma vez, tem a finalidade de aproximar grandes empresas dos pequenos negócios inovadores, nomeadamente as startups e fomentar o desenvolvimento de soluções que atendam às necessidades da grande empresa e que possam ainda gerar novas oportunidades de mercado para as empresas inovadoras envolvidas.

Os primeiros projetos do Sebrae junto aos pequenos negócios de base tecnológica ocorreram em 2012, quando foram realizados *hackathons* e desafios setoriais. Nesses eventos, eram identificadas as dores e necessidades das empresas de um setor/segmento de mercado, assim como eventuais startups que podiam dar respostas às necessidades identificadas e então, era realizado o match entre as partes. Ao Sebrae cabia a organização dos eventos, o mapeamento das necessidades das empresas e a identificação das startups que pudessem dar respostas aos desafios.

O Programa evoluiu e, em 2016, foi iniciada a agenda de Inovação Aberta Corporativa, em parceria com o SENAI e EMBRAPII.

A parceria do Sebrae com a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (**Embrapii**), diz respeito à possibilidade dos pequenos negócios, microempreendedores individuais e startups de base tecnológica conseguirem aporte financeiro para seus projetos de inovação industrial, representando uma grande oportunidade para essas empresas aumentarem a sua competitividade e sua diferenciação no mercado.

Com o **SENAI**, foram realizados editais para dar respostas às demandas identificadas nas grandes empresas, abrindo a possibilidade de todo o ecossistema de inovação e as startups apresentarem as suas propostas para solução das necessidades apresentadas. Esses editais tinham como característica gerar valor não só para toda

a cadeia de valor da grande empresa, mas de forma mais alargada, beneficiando outros segmentos de mercado que pudessem aplicar a mesma solução, elevando de forma exponencial a sua aplicabilidade.

Em 2018, foi realizada a primeira iniciativa do Sebrae em Programa de Inovação Aberta Corporativa, com o **NEXOS**. O Programa visava estudar clusters industriais com maior potencial de gerar impacto nas suas cadeias produtivas, com a identificação de demandas de grandes empresas que pudessem ser resolvidas por startups. Após o entendimento do problema, o Sebrae apoiava a grande empresa no processo de dinamização dos desafios. Ao final deles, a **ANPROTEC** identificava uma incubadora que pudesse apoiar a aceleração da ideia e a sua implementação. A iniciativa representou um laboratório importante para o Sebrae apoiar empresas no desenvolvimento de projetos mais ágeis.

## **CATALISA**

No final de 2019, surgiu o CATALISA, que passou a representar a estratégia do Sebrae no que diz respeito a Inovação Aberta e significou a reunião, num mesmo projeto, de todas as iniciativas e instrumentos disponibilizados pelo Sebrae sobre a temática.

**O objetivo do CATALISA é acelerar o processo de inovação em empresas, governo, academia e sociedade, ampliando as trocas de conhecimento de modo digital, democrático e escalável. Para isso, coloca em prática os princípios da inovação aberta, conectando players do ecossistema de inovação brasileiro, que, de forma colaborativa, podem solucionar problemas e trazer oportunidades de mercado diferenciadas a partir do desenvolvimento de soluções inovadoras.**

O CATALISA se divide em:

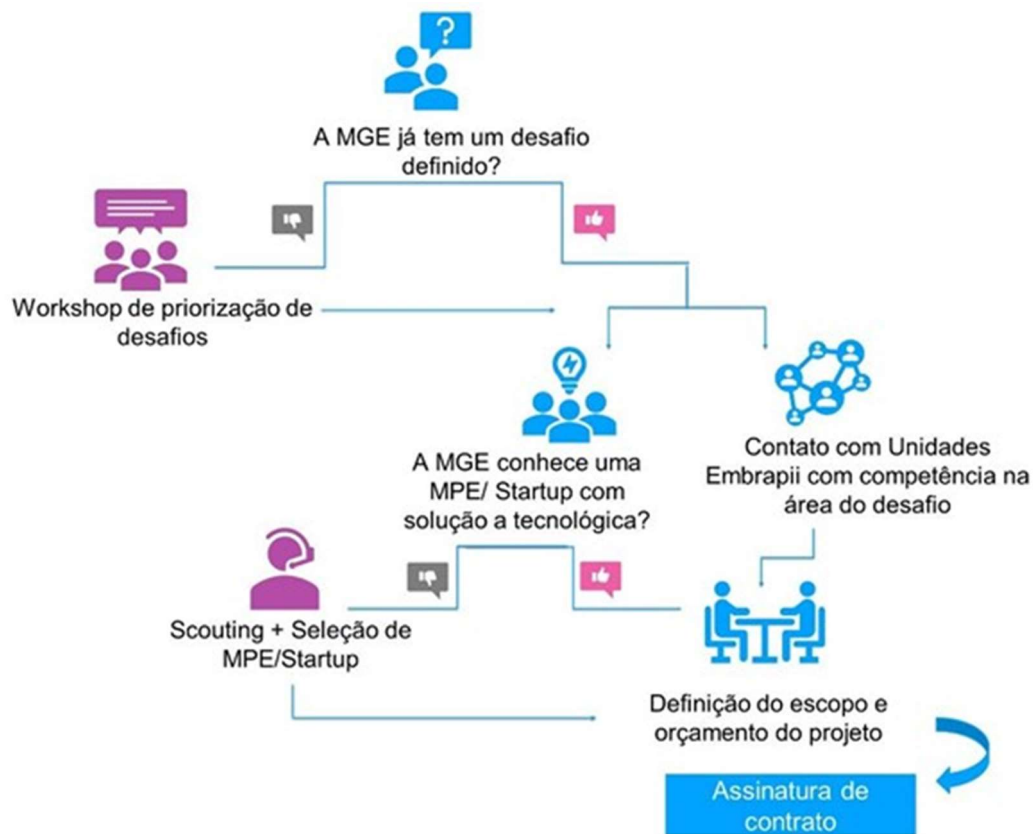
- o **Catalisa CORP**, que representa o ponto de interseção com o Projeto Conexões Corporativas, uma vez que tem por objetivo realizar Programas de Inovação Aberta com foco nas médias e grandes empresas;
- o Catalisa GOV, que atende entidades públicas em Programas de Inovação Aberta;
- o Catalisa ICT, cujo objetivo é incentivar pesquisadores – mestres e doutores – a transformar os seus projetos de investigação em novas soluções tecnológicas de mercado e até mesmo novas startups. Compreende uma jornada de aceleração e fomento ao pesquisador, da academia ao mercado, que inclui *gates* de seleção com base em critérios de mérito quanto ao potencial de inovação da proposta, em cada etapa;

- o Catalisa MPE, que são os Programas de Inovação Aberta para negócios tradicionais.

**O Catalisa CORP impulsiona conexões qualificadas entre pequenos negócios inovadores (startups, negócios de impacto social e ambiental e empresas de base tecnológica) e médias e grandes empresas interessadas em desenvolver soluções de forma colaborativa.**

**O seu foco é solucionar problemas das cadeias de valor da média ou grande empresa, que impactam diretamente pequenos negócios que as compõem, tais como fornecedores, distribuidores e varejistas.**

#### **METODOLOGIA:**



#### **MODALIDADES**

No CATALISA há duas modalidades de comparticipação financeira, uma voltada para parcerias com:

**ENCADEAMENTO TECNOLÓGICO** - modelo de comparticipação financeira onde a grande empresa (MGE) se conecta com uma pequena (MPE) para desenvolver ou aperfeiçoar uma tecnologia que impacte na cadeia de valor dos pequenos negócios

AGLOMERAÇÃO TECNOLÓGICA - duas ou mais pequenas empresas (MPE) se juntam para desenvolver uma tecnologia com o apoio da Unidade Embrapii, neste caso a participação de MGE não é obrigatória

### Fases do projeto:



Os principais parceiros do Programa de Inovação Aberta do Sebrae são: Senai, Embrapii, Anprotec, StartOut Brasil, Inovabra, Bradesco. E as principais empresas atendidas são: Petrobras, FCA, Caixa, Sttefen, Lóreal, We, Bancorbrás, Qualidades, ABIP, Malwee, Programa Diplomacia Inovação.

Alguns temas que o Sebrae já trabalhou na agenda de Inovação Aberta:

- Tecnologias Digitais;
- Corrosão;
- Captura e utilização de CO2;
- Nanotecnologia;
- Catalizadores;
- Novas energias.

### A Inovação Aberta no âmbito do Conexões Corporativas é executada pelo Catalisa CORP.

A agenda **Inovação Aberta** traz diversos benefícios para todos os envolvidos:

#### Corporações

- Conexão com milhares de startups e outros atores dos ecossistemas locais de inovação de todo o Brasil;
- Aumento das chances de sucesso dos investimentos da corporação em inovação na sua cadeia de valor;
- Acesso a mais recursos, parceiros, desenvolvimento de projetos de alta tecnologia e instrumentos de incentivo à inovação;

- Acesso a diversas soluções tecnológicas, para resolução dos principais problemas da cadeia de valor da corporação;
- Atuação de forma mais digital, democrática e colaborativa com os stakeholders de toda a cadeia de valor.

### **Pequenos negócios inovadores**

- Acesso a investimento adicional, para viabilizar o desenvolvimento de soluções que alavanquem o negócio;
- Acesso a novos mercados, aumento da carteira de clientes e parceiros e recebimento de recomendação customizada sobre cursos e consultorias;
- Recebimento de contrapartidas das corporações desafiantes, como mentoria de mercado, contratos de P&D, uso de laboratórios, conexões de negócios com a sua cadeia de valor, transferência de tecnologia, internacionalização, entre outros;
- Qualificação de equipe, para se relacionar com médias e grandes empresas e suas cadeias de valor em projetos de inovação aberta;

Reconhecimento no mercado corporativo e participação em eventos de inovação.

### **A agenda de Inovação Aberta apresenta os seguintes resultados:**

- Mais de 5 anos conectando médias e grandes empresas com pequenos negócios inovadores e outros atores dos ecossistemas locais de inovação do Brasil;
- Mais de 8 mil startups atendidas de forma continuada por gestores dedicados e esse público em todos os estados brasileiros;
- Mais de 15 mil startups presentes em bases próprias e de parceiros do Catalisa, acessíveis para busca durante os desafios;
- Mais de 70 corporações já foram parceiras em desafios de inovação.

### **CONEXÃO PARA INOVAÇÃO PETROBRAS**

O Programa de Inovação Aberta operacionalizado pelo Sebrae com a Petrobras foi iniciado em 2019 e vai durar até 2024.

Como dito anteriormente, a Petrobras possui a obrigação legal de investir 1% do seu faturamento anual em P&D, sendo que 0,5% devem ser investidos internamente e 0,5% por meio de parcerias com universidades ou laboratórios de Petróleo e Gás para identificação de soluções que possam elevar o nível de competitividade da empresa, assim como a sua performance.

Foi nesse contexto que surgiu o Programa Petrobras Conexões para Inovação – módulo startups, em parceria com o Sebrae, que incentiva o desenvolvimento de startups e pequenas empresas inovadoras por meio de projetos de inovação.

O programa prevê o lançamento contínuo de editais de chamada pública de projetos e desafios de inovação, com recursos oriundos da cláusula de investimento em PD&I da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).

**OBJETIVO:** O Petrobras Conexões para Inovação – módulo startups consiste em uma série de iniciativas pensadas para intensificar a cooperação entre empresas de todos os portes, incluindo startups, instituições científicas e tecnológicas, pesquisadores empreendedores e a própria empresa, em busca de soluções de alto impacto em geração de valor para aperfeiçoar os modelos de investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, a fim de contemplar todas as fases do ciclo de inovação aberta e acelerar a entrega de resultados.

**BENEFÍCIOS:** Os benefícios do Programa são inúmeros para todos os envolvidos.

#### **Para a Petrobras:**

- Aplicação do recurso de P&D, previsto pela Lei, de forma a gerar valor para a cadeia da empresa e ainda fomentar o desenvolvimento de soluções para as suas demandas internas;
- Capilaridade e experiência do Sistema Sebrae para atuar junto aos pequenos negócios;
- Capacidade de investimento do Sebrae para completar a jornada dos pequenos negócios participantes – Plano de Negócio, Modelo Financeiro, entre outros;
- Rapidez e facilidade para aplicação do recurso.

#### **Para as empresas selecionadas:**

- Obtenção de ajuda na superação dos desafios no período entre a prova de conceito da solução inovadora e a geração de receitas pela produção;
- Geração de mais produtos, serviços e modelos de negócios inovadores;
- Participação de forma gratuita do Programa de Empreendedorismo Tecnológico do Sebrae;
- Suporte financeiro para os projetos de inovação;
- Interação com o corpo técnico da Petrobras;

- Capacitação empresarial para posicionamento de mercado e estruturação de planos de negócios;
- Participação em *Demo Days* com as tecnologias desenvolvidas;
- Possibilidade de, após o projeto desenvolvido, a solução ser selecionada para uma etapa de implantação e teste do lote-piloto ou do cabeça-de-série.

#### **Merecem especial destaque os seguintes pontos do Programa:**

- Acesso à informação e consultorias especializadas de apoio a gestão (Financeira, Comercial, Modelo de Negócios e Estratégia, Governança Corporativa e Compliance, Gestão Legal, Líder Coach) pelas empresas vencedoras dos desafios;
- Networking entre a Petrobras, Sebrae e outras empresas participantes do Programa;
- Volume de recursos investidos em PD&I para o desenvolvimento de soluções;
- Reconhecimento pelo mercado;
- Os vencedores participaram da pesquisa NPS e 65% (muito bom) relataram que recomendariam o Programa.

Muito do sucesso do Programa também se deve:

- Ao conhecimento do Sebrae dos pequenos negócios;
- À capilaridade do Sebrae em todos os estados do Brasil;
- À capacidade do Sebrae em investir nos pequenos negócios para completar a jornada;
- À capacidade do Sebrae de celebrar parcerias com outros atores.

#### **5. REFERENCIAIS CONCEITUAIS: MODELAGEM**

Criar redes de parceiros em prol do desenvolvimento dos pequenos negócios é um dos objetivos e uma das expertises do Sebrae, sempre com foco no ganho de performance dos pequenos negócios e no relacionamento.

**Com a Modelagem, o Sebrae funciona como um hub para apoiar a melhoria da competitividade dos pequenos negócios. Ao identificar gargalos que podem afetar o desenvolvimento de uma grande quantidade de empresas, o Sebrae articula e mobiliza parceiros estratégicos que possuem condições de articular e elaborar uma solução customizada para dar resposta ao desafio encontrado.**

## MODALIDADES

- Tecnológica;
- Financiamento;
- Inteligência; e
- Política de atração de investimentos.
- Plano de custo prazo sob medida

Na vertente tecnológica, o objetivo é proporcionar aos pequenos negócios acesso a tecnologias de eficiência na produção, de redução de desperdício, de otimização de custos, que podem tornar a sua operação mais ágil e economicamente mais competitiva. Um dos exemplos dessa atuação foi o Programa PLUZ, desenvolvido em parceria com a WEG, no estado do Mato Grosso. O Programa teve como objetivo estimular o mercado de energia fotovoltaica para tornar as empresas e produtores rurais mais competitivos e de forma sustentável.

A vertente de financiamento tem como foco apoiar os pequenos negócios no processo de obtenção de crédito para fazer face a viabilização de implantação de uma tecnologia específica ou para atravessar um momento específico, devido a alguma contingência do mercado, por exemplo. Em 2020, quando eclodiu a pandemia COVID 19, o Sebrae, juntamente com o BNDES, desenhou uma linha de crédito para apoiar os pequenos negócios, onde o tomador do dinheiro era uma grande empresa que se comprometia a emprestar, sob determinadas condições, às empresas da sua cadeia de valor, com juros muito mais atrativos do que os praticados pelo mercado. Assim, tornou-se mais viável aos pequenos negócios enfrentar as adversidades daquele momento.

Na vertente da inteligência, o Sebrae busca organizar os dados que possui de determinado segmento de mercado ou território para apoiar e subsidiar ações que visam promover o desenvolvimento local. Esta situação pode ser ilustrada com a parceria firmada junto a NATURA, com o objetivo de desenvolver 10 empreendimentos coletivos em dois territórios do Baixo Tapajós. Para tal, o Sebrae precisa reunir informações das identidades dos territórios, assim como as suas lacunas para priorizar ações que promovam o desenvolvimento de empreendimentos coletivos.

Em termos de política de atração de investimentos, o Sebrae trabalha no sentido de articular junto aos governos estadual e/ou municipal para atrair grandes empresas para o território, tendo como premissa básica o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva daquela empresa.



O grande diferencial do Modelagem é a capacidade do Sebrae identificar oportunidades para melhorar a competitividade dos pequenos negócios e customizar as soluções em conjunto com parceiros estratégicos, de forma que estejam adequadas às necessidades das empresas que serão alvo das intervenções.

Neste sentido, o Sebrae atua como um elo que une Tecnologia, Financiamento e Pequenos negócios.

Os projetos do Modelagem, desenvolvidos até o momento pelo Sebrae, contabilizam os seguintes resultados:

- Projeto PLUZ e Energia Verde, junto com a WEG – mais de 1.200 empresas atendidas, entre 2018 e 2020;
- Projeto Natura – ainda em andamento e tem como objetivo desenvolver 10 empreendimentos coletivos do Baixo Tapajós, até final de 2022;
- BNDES – durante a Pandemia, o Sebrae articulou uma parceria entre BNDES e grandes empresas para que essas últimas pudessem oferecer à sua cadeia de valor crédito com taxas competitivas. O diferencial maior dessa ação foi no sentido de antever a necessidade nas cadeias, articular grandes empresas para o desenho das melhores condições, articular com o Ministério da Economia e com o BNDES para regulamentação e implementação da ação. R\$ 2 Bi para crédito para a cadeia de valor.

A vertente sob medida caracterizada por projetos de ciclos curtos (média de 6 meses), as ações de Modelagem visam promover a melhoria do desempenho de um grupo de empresas com soluções dos Sebrae estaduais.



O plano de ação com os estados acontece quando a grande empresa quer desenvolver com as pequenas empresas da sua cadeia serviços que são executados pelos estados, como: eventos, consultorias, cursos específicos (que não os oferecidos pelo EAD), dentre outros e/ou alcançar localidades específicas como cidades e municípios.

É feita uma consulta durante a negociação aos estados que foram escolhidos pela grande empresa, sobre o interesse em participar do projeto (escopo, prazo, valor, quantidade de pequenos negócios alcançados).

A ideia para o estado é usar ações que já estavam planejadas, porém com o recurso do projeto, utilizando a marca da grande empresa.

Caso o Sebrae/UF queira aderir, ele irá assinar um termo de adesão com o Sebrae Nacional, juntamente com um plano de trabalho a ser desenvolvido em um período determinado.

O recurso do projeto entra no estado como RECEITA DE TERCEIROS.

Durante o projeto, é feito acompanhamento junto ao gestor designado pelo estado e ao final é entregue um relatório com as informações de execução. Dependendo do estado, é feito um projeto no SGE. Porém, em outros estados, optam por lançar as ações em outros que estão em andamento.

## 6. REFERENCIAIS CONCEITUAIS: **CONEXÃO DIGITAL**

O vertical Conexão Digital trabalha no desenvolvimento de um pacote de soluções envolvendo capacitação, formação, informação e troca de experiências entre a grande empresa e todo o seu ecossistema produtivo. Os projetos são totalmente customizados de acordo com as necessidades da grande empresa em termos do seu relacionamento e com as demandas dos pequenos negócios da sua cadeia de valor

Foi estruturado em 2020 com o propósito de ampliar as oportunidades de atuação com as grandes demandas, considerando as demandas de mercado por projetos mais rápidos, com menor custo e outros formatos, especialmente digital.

Com foco no acesso das empresas a vários tipos de serviços e conteúdos digitais em diversos formatos, permitindo escala e acesso a informações e experiências predominantemente de ciclo curto, o Conexão Digital trabalha no desenvolvimento de um pacote de soluções envolvendo capacitação, conteúdos em diversos formatos, proporcionados pela grande empresa aos pequenos negócios do seu ecossistema produtivo.

O Sebrae utiliza de todas as informações que possui e da sua experiência na atuação junto aos pequenos negócios para desenhar, junto com a grande empresa, um projeto que possa trazer resultados efetivos para todos os stakeholders envolvidos.

Os projetos são customizados e personalizados de acordo com as necessidades dos pequenos negócios ligados à grande empresa contratante e têm como foco trazer a praticidade do digital – possibilitando acesso aos conteúdos de forma assíncrona.

A premissa dessa frente do Conexões Corporativas é, com base nas diversas soluções que o Sebrae já disponibiliza ao mercado, identificar aquelas que são mais adequadas

a cada projeto e customizá-la para a grande empresa. Assim, os pequenos negócios impactados têm acesso a um front-end onde os conteúdos são apresentados com a chancela da grande empresa e do Sebrae. Apenas em casos específicos é que são desenvolvidos conteúdos exclusivos para a grande empresa. No geral, é uma grande compilação dos produtos Sebrae aplicados a cada realidade apresentada.

Na maioria das vezes, todas as ferramentas selecionadas para o projeto são organizadas em uma página online (site), que é disponibilizada para acesso pelos pequenos negócios que compõem o ecossistema da empresa demandante junto ao Sebrae. Todo o processo de mobilização das empresas integrantes da cadeia de valor da grande empresa demandante é da sua responsabilidade e representa um importante momento para apresentação da sua estratégia no sentido de apoiar, contribuir e se aproximar desses pequenos negócios.

Os projetos são predominantemente digitais e para o seu desenvolvimento e execução nos locais e municípios alvo, o Sebrae Nacional conta com a participação ativa dos Sebrae/UF. Cabe à grande empresa a definição estratégica dos locais onde as ações devem ser realizadas, assim como os tipos de intervenções – consultorias, oficinas, cursos, webinars, dentre outros.

### **Benefícios para a grande empresa**

- Projeto customizado com formatos diferentes de conteúdo, atendendo à necessidade e preferência do empresário.
- Alcance e escala: possibilidade de abranger alta quantidade de pequenos negócios da cadeia de valor da grande empresa;
- Expertise do Sebrae para realização de curadoria de conteúdos mais adequados a cada projeto com a criação, organização e disponibilização de uma página (vitrine) com todo o conteúdo, com uma URL própria;
- Customização dos materiais de divulgação do projeto com criação de marca em conjunto: Sebrae e grande empresa;
- Desenvolvimento de novos formatos e tipos de conteúdos, de acordo com a necessidade do projeto;
- Dinamização do ambiente pelas ações realizadas pelos Sebrae UF;
- Acesso a BI, em tempo real, para acompanhamento dos resultados das ações realizadas;
- Projetos de rápida implementação e ciclo curto;
- Baixo investimento considerando as demais verticais do Conexões Corporativas.

## Benefícios para o Sebrae

- o A maioria dos tipos de contrato do Conexão Digital, são recursos exclusivamente da grande empresa, o que entra tanto para o Sebrae Nacional, quanto para o Sebrae UF participante, como receita;
- o Atração de novos clientes vindos da comunicação da grande empresa;
- o Fluxo para o portal e EAD, visto que na modalidade de curadoria de conteúdos existentes, o acesso ao conteúdo é pelo portal.

## MODALIDADES

### I. CONTEÚDO EXISTENTE EM PÁGINA DO PARCEIRO: COMPRE DO PEQUENO

A grande empresa já tem um ambiente online (um site ou app) para comunicação e informações com a rede de empresas da sua cadeia de valor e deseja complementar com cursos, conteúdos de determinado tema e segmento, **que já estão prontos.**

É feita uma curadoria de conteúdos considerando o interesse de temas e formatos.

A adesão se dá por meio do Compre do Pequeno - um processo simplificado em que a UGM aprova o teor da parceria, no âmbito da estratégia do Compre do Pequeno, envia Manual de Aplicação da Marca e avalia todo e qualquer material a ser veiculado. O acesso aos materiais se dá através de links para o Portal Sebrae.

**Não tem custo.**

### II. CONTEÚDO INÉDITO EM PÁGINA DO PARCEIRO

A grande empresa tem um ambiente online (um site ou app) para comunicação e informações com a rede de empresas da sua cadeia de valor e deseja complementar com cursos, conteúdos de determinado tema e segmento **inéditos, customizados com marca e contexto da sua atuação.**

A proposta é feita considerando os formatos de conteúdo, quantidade, prazo da grande empresa.

Idealmente, se negocia que os conteúdos possam também estar disponíveis nos canais do Sebrae, porém isso é um item de negociação.

### III. CONTEÚDO EXISTENTE EM PÁGINA A SER DESENVOLVIDA PELO SEBRAE

A grande empresa quer que seja construída uma página exclusiva da parceria.

A página é construída como sendo uma "vitrine" dos conteúdos que foram curados.

É criada uma **identidade visual** para o projeto que é aplicada no ambiente digital e uma URL própria do projeto.

A proposta é feita considerando o desenvolvimento e manutenção da página e varia conforme a complexidade. A quantidade de materiais que serão curados dependerá do tipo de conteúdo, com formatos podendo variar entre e-book, vídeos, cursos, artigos, infográficos, etc.

#### IV. CONTEÚDO INÉDITO EM PÁGINA A SER DESENVOLVIDA PELO SEBRAE

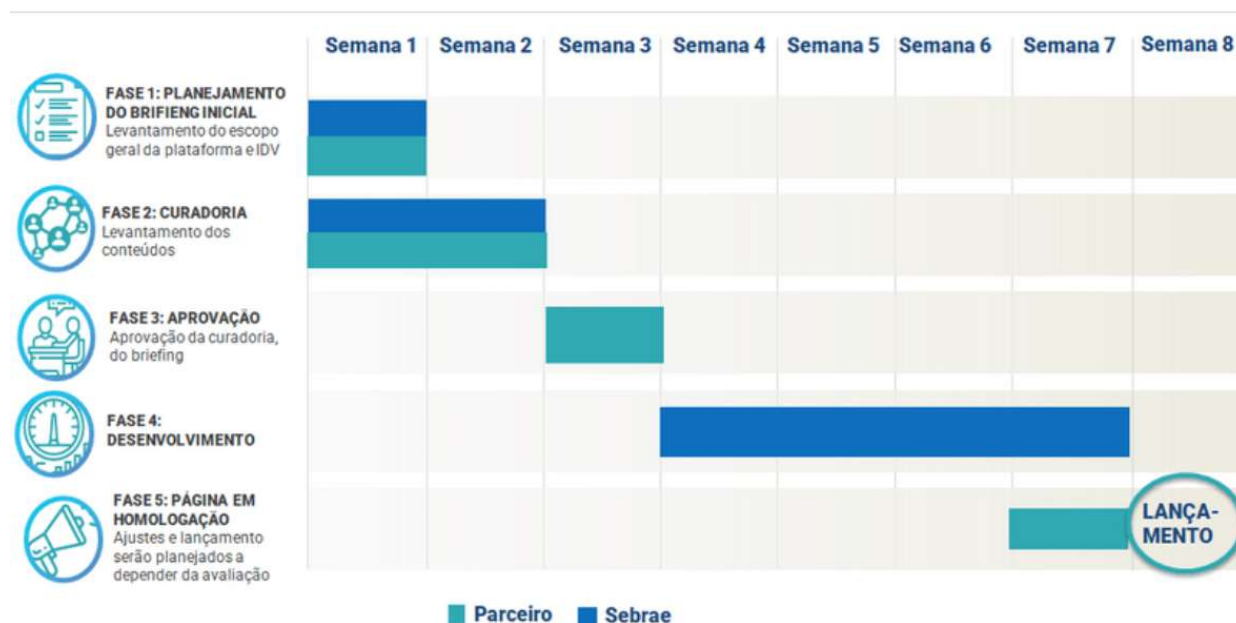
Esse tipo de projeto combina os dois itens anteriores: criação da página e conteúdos inéditos.

**Importante destacar que além da combinação de tipologia, esta atuação pode ser combinada com outras verticais do Conexões Corporativas para maximizar o relacionamento e oportunidades para os pequenos negócios, como por exemplo, o projeto da Serasa, que prevê Encadeamento Produtivo à 125 empresários e o Conexões Digitais**

#### PRAZOS E ENTREGAS

Como os projetos são altamente customizáveis, o cronograma do projeto pode variar muito, dependendo da complexidade.

Prazo médio para lançamento da página:



**Importante:** Levar em conta os prazos de curadoria de conteúdos e desenvolvimento da página, pois tais atividades são realizadas conjuntamente com outras unidades (Soluções e Relacionamento)

**Importante 2:** Para atualizações da página durante a vigência da parceria, é importante fazer a previsão dessas ações no planejamento do projeto.

O ideal é que as manutenções tenham um prazo mínimo de 30 dias entre elas.

O prazo médio para atualizações, varia conforme a complexidade, podendo variar de 15 a 30 dias.

## **MENSURAÇÕES**

Como explicitado anteriormente, os projetos da vertical do Conexões Digitais, ainda são recentes e assim, a forma de mensurar os projetos ainda está sendo estruturada e analisada para que se encontre maneiras com que os atendimentos realizados possam contabilizar para a estratégia do Conexões Corporativas, assim como ocorre no caso das outras verticais.

Um ponto importante para se destacar, é que no Sebrae estão sendo avaliadas maneiras de contabilização de atendimentos digitais (acesso ao site, a conteúdos, a lives, etc.), o que trará, conseqüentemente, avanços para a Plataforma. Existe um trabalho avançado nesse sentido, que será implementado em 2022 e a medida em que a contabilização de atendimentos digitais do Sistema Sebrae evoluir, novas formas de mensuração dos resultados dos projetos do Conexões Digitais serão implementadas.

Alguns serviços que exigem cadastro como é o caso do EAD, já possuem sua forma de contabilização, mas ainda assim, hoje ainda não foi possível vincular o número de matrículas aos projetos realizados, sendo assim, "perdemos" esses números (ainda que para o Sebrae sejam contabilizados).

Outra avaliação necessária a ser realizada, é a necessidade da grande empresa. Em alguns casos, em sua estratégia, consta números de alcance e não números de atendimentos, ou seja, a empresa opta que os conteúdos estejam disponíveis para consumo sem que haja necessidade de cadastro. Dessa forma, o número torna-se menor.

Nesta mesma linha da necessidade da grande empresa, algumas vezes o foco do projeto é na formalização do negócio, como foi no projeto da Uber e da Coca-Cola Brasil.

Por fim, existe ainda uma dificuldade de vincular os atendimentos realizados no estado com o projeto. Na maioria dos casos não há necessidade de criação de SGE,

pois as ações que serão realizadas, já estão vinculadas a outros projetos planejados, considerando que a premissa da atuação dos Sebrae/UF na Plataforma é justamente aproveitar as ações que estão em andamento.

### **Total de clientes atendidos (sendo PJ ou PF)**

- Atendimentos realizados pelo estado - controle por meio de planilha de atendimento
- Conteúdo que exija cadastro para acesso - controle através de captura de cadastro (ainda não testado)
- Trilha do EAD customizada - controle por acesso a trilha do EAD (ainda não testado)

### **Total de clientes alcançados (potencial ou empresários alcançados pelo digital (bi))**

- Acesso a página da parceria no nosso portal - dados vindos do BI no Google Analytics (página)
- Acesso a página da parceria ou app do parceiro - dados vindos do parceiro
- Acesso a lives realizadas nas redes sociais do Sebrae ou do parceiro - dados vindos do BI de acesso a cada uma das redes



Engajamento  
(atendimento)



Visualizações



Publicações



Impressões



Alcance

À medida em que a contabilização de atendimentos digitais do Sistema Sebrae evoluir, novas formas de mensurar os resultados dos projetos do Conexão Digital poderão ser implementadas.

Todos os projetos que possuem plataforma, tem um BI de acompanhamento em tempo real com indicadores vindos do *Google Analytics*.

Exemplos de indicadores:

- Visualização de página
- Usuários únicos
- Duração média de sessão
- Páginas/ visitas
- Taxa de interação
- Usuários por tipo de dispositivo
- Principais fontes de origem/ mídia
- Profundidade

- Cliques nos conteúdos que possuem CTA (*call to action* - botões)
- Usuários por faixa etária
- Usuários por região
- Usuários por gênero

## 7. REFERENCIAIS CONCEITUAIS: ENCADEAR

Busca-se por meio do Encadear debater junto a expoentes das empresas de grande porte (presidentes, diretores e gerentes), o encadeamento produtivo, inovação aberta e outras modelagens sob a ótica da grande companhia, a fim de, por um lado, sensibilizá-los ainda mais para a oportunidade de melhorar o relacionamento com as pequenas empresas, que podem figurar como fornecedores de produtos e serviços, fazer parte da rede de distribuidores, consumidores e assistência técnica de produtos e serviços das grandes empresas, bem como provedores de soluções tecnológicas para a cadeia de valor de médias e grandes empresas.

**PÚBLICO-ALVO: dirigentes de grandes empresas (executivos de suprimentos, desenvolvimento de produtos e inovação, marketing ou distribuição) empresários de pequenos negócios, consultores especializados, dirigentes de entidades representativas de pequenas empresas, representantes de instituições parceiras**

### MODALIDADES

#### FÓRUM ENCADEAR

O Fórum Encadear, realizada de 4 em 4 anos, funciona como instância de governança que propõe a disseminação de conhecimentos e estratégias de relacionamento entre grandes e pequenas empresas (encadeamento produtivo, inovação aberta, modelagem, conexão digital, entre outras), que se caracteriza como um dos mecanismos mais efetivos para incrementar a competitividade, inovação e a sustentabilidade de cadeias de valor e de países. Durante os dois dias de evento serão abordados casos práticos das parcerias do Sebrae com grandes empresas, perspectivas internacionais sobre os principais temas que tem impactado as mais variadas cadeias de valor, oportunidades e tendências e perspectivas para dinamização de e maior encadeamento entre grandes e pequenas empresas.

A série de Fóruns Encadear, iniciada em 2014, sempre esteve conectado aos grandes temas de discussão e seus reflexos nas principais cadeias de valor, atendendo principalmente aos impactos e oportunidades para os pequenos negócios.



Na edição de 2014 o Brasil vivia um momento de crescimento econômico importante e o desafio identificado foi como promover uma agenda de competitividade na cadeia, frente aos desafios do crescimento e aumento da demanda. Como principal painelistas contou com o maior expoente no mundo no tema competitividade, o Professor Michael Porter.

Já em 2018 vivíamos um momento de revisão de modelos de negócios, os reflexos da transformação digital e o desafio foi promover um debate orientado para as oportunidades da agenda de inovação. E como speaker principal contou com a presença de Pascal Finette - Singularity University's Chair for Entrepreneurship and Open Innovation.

Em 2022 será dada especial atenção ao pilar de sustentabilidade da estratégia de Conexões Corporativas, ênfase ao tema ESG – Environmental, Social e Governança - que vem crescendo exponencialmente no mundo corporativo, refletindo a necessidade do Sebrae em disseminar e desenvolver ações/conteúdos no mais alto nível para atendimento às demandas em projetos no âmbito do Conexões Corporativas e ações em geral do Sebrae. E o teremos a participação de John Elkington.

1º ENCADEAR 2014: O Fórum reuniu 679 participantes, 100% presencial, com escopo exclusivamente de conhecimento como valor.

2º ENCADEAR 2018: O Fórum reuniu 557 participantes presencial + 919 online (híbrido), com escopo conhecimento como valor + conexão como valor (1 dia de rodada de negócios + arena de inovação + soluções Sebrae)

3º ENCADEAR 2022: Fórum reuniu 765 participantes presencial + 969 online (híbrido), com escopo conhecimento como valor + conexão como valor (2 dias de rodadas de negócios + arena de inovação + exposição de soluções *cleantech* + soluções Sebrae + arena de investimentos) + agendas VIP com palestrante internacional + encontro interlocutores do Sistema Sebrae + jantar com lideranças e convidados

## **FÓRUM ENCADEAR 2022**

### **QUAL O DESAFIO?**

- Trazer a maior referência mundial no tema Sustentabilidade (ESG) e speakers de grandes empresas
- Proposta de valor baseada em conteúdos e práticas inspiradoras
- Jornadas para governança institucional Sistema Sebrae, Grandes Empresas e pequenos negócios

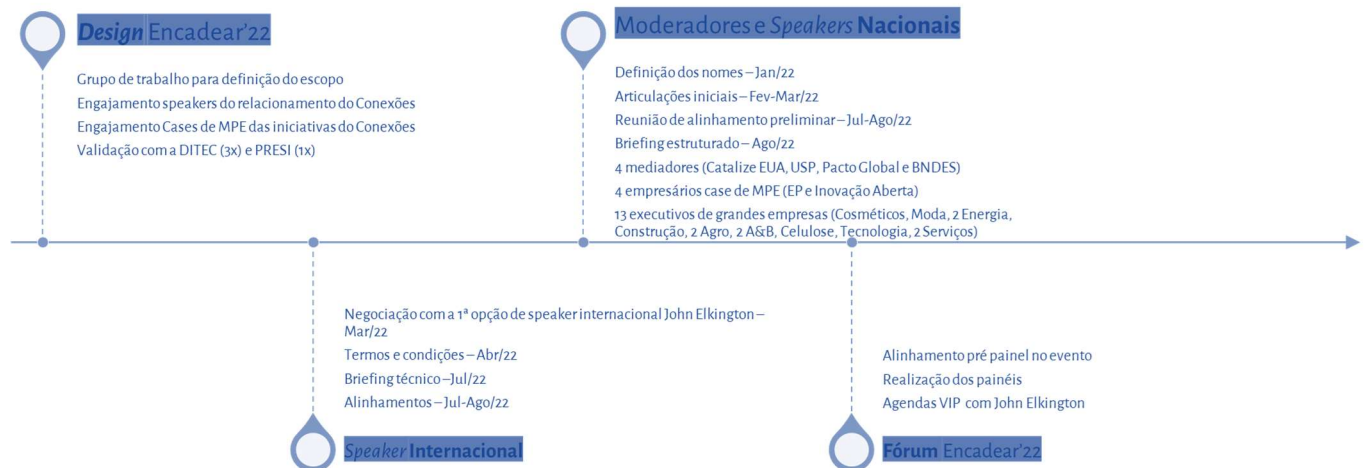
- Gerar movimentos para escalar o impacto da agenda corporativa do Sebrae

Conectar os pilares do Conexões Corporativas com **temas de relevância para as cadeias de valor**, tendo em vista:

- promover discussões e ações conectando competitividade, inovação e sustentabilidade
- trazer a base conceitual de sustentabilidade empresarial e as melhores práticas internacionais no tema ESG sobretudo com o olhar em trabalhos recentes entre grandes e pequenas empresas
- compartilhar macrotendências no tema sustentabilidade corporativa
- destacar as oportunidades para diferenciação dos pequenos negócios na agenda ESG
- inspirar/engajar as partes interessadas no fomento da agenda de ESG
- analisar de forma crítica a maturidade corporativa no Brasil
- criar movimento para potencializar as conexões entre pequenas e grandes.

## COMO FOI ENGAJAR OS STAKEHOLDERS DIRETOS E INDIRETOS PARA O PROJETO ENCADEAR'22?

### Articulações Fórum Encadear'22 – [17/08]



# Garantir a integração



RENATO PERLINGEIRO

ADRIANA MENEZAS

FÁBIO RABELLO

GUSTAVO REIS

Gerência: Cesar,

Karen e Cadu

Responsável técnico pelo projeto

Design do escopo do projeto

Articulações

Cases e speakers para o evento

Espaço negócios c/ RS e SP

Pesquisa quanti resultados

CONSULTORES: JOÃO TELLES (ESG) e OGÉRIO ALLEGRETTI (CONEXÕES)

## UARI

DÉBORA TARGINO

ISMAEL EDGAR

LARISSA GONTIJO

GETÚLIO VAZ

Gerência: Solete e Juliana

Infraestrutura  
Cerimonial/Hotsite evento  
Contato com speaker  
internacional  
Tradução  
Articulações

## INOVAÇÃO

GIOVANA GOHR

PHILIPPE FAUGUET

RAFAEL CASTRO

THIAGO CUNHA

Gerência: Paulo Renato

Puppim

Mapeamento de speakers  
Cases e speakers para o evento  
Espaço inovação  
Instrumentos de inovação  
Soluções CSS  
Crédito para inovação

## UGE

KENNYSTON LAGO

Gerência: Adriane e

Fausto

Pesquisa quantitativa MPE  
Pesquisa grandes empresas

## COMUNICAÇÃO

LORENA ORTALE

Gerência: Luiz Aurélio,

Juliana e Porlan

Desenvolvimento Kit Comunicação  
Divulgação do evento  
Transmissão do evento no Youtube

## UNIVERSIDADE CORPORATIVA

SORAYA SOUSA

Gerência: Diarley Maia e

Gilvany Maria

Mapeamento de speakers  
Contratação de speaker  
Gestão do conhecimento

## UDT

MAURÍCIO TEDESCHI

ANDRÉ LIGÓRIO

Gerência: Derly e Fabio

Articulações  
Espaço conexão  
Lider  
Cidade Empreendedora  
Território Empreendedor

# Articulação internacional



Apresentação da proposta de valor do Encadear'22 ao **John Elkington** e 1º reunião de briefing – 27/04/2022

Alinhamento final antes do Encadear'22 – 11/08/2022

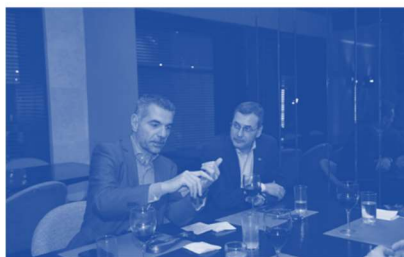


## ENCONTRO DE INTERLOCUTORES

DIA 16/08 – Governança Institucional Sistema Sebrae

### Experiência como valor

- 83 participantes de 17 UF's
- Conteúdos
- Cenários prospectivos - Corporate Foresight
- Oportunidades de atuação em mercados corporativos via agenda ESG
- Report e estratégia do Conexões Corporativas
- Boas práticas dos projetos em Encadeamento Produtivo, Inovação Aberta, Conexão Digital, Modelagem e Encadear
- Insights e perspectivas 2023



## Jantar com lideranças DIA 16/08



# Articulações e preparação Fórum Encadear'22 – [17/08]

- **Reuniões realizadas com os executivos** das grandes empresas ao longo dos meses de fevereiro e agosto de 2022 **para convite para o Encadear'22.**
- **Elaboração de briefings estruturados** por painel e por empresa, tendo em vista subsidiar os mediadores e painelistas para promoção de um debate de alto nível e convergente com os objetivos do Encadear'22.
- **Reuniões de alinhamento com os executivos,** mediadores pré painel, tendo em vista **promover integração** em ter as falas, “quebra-gelo” e sinergia para a dinâmica dos painéis.

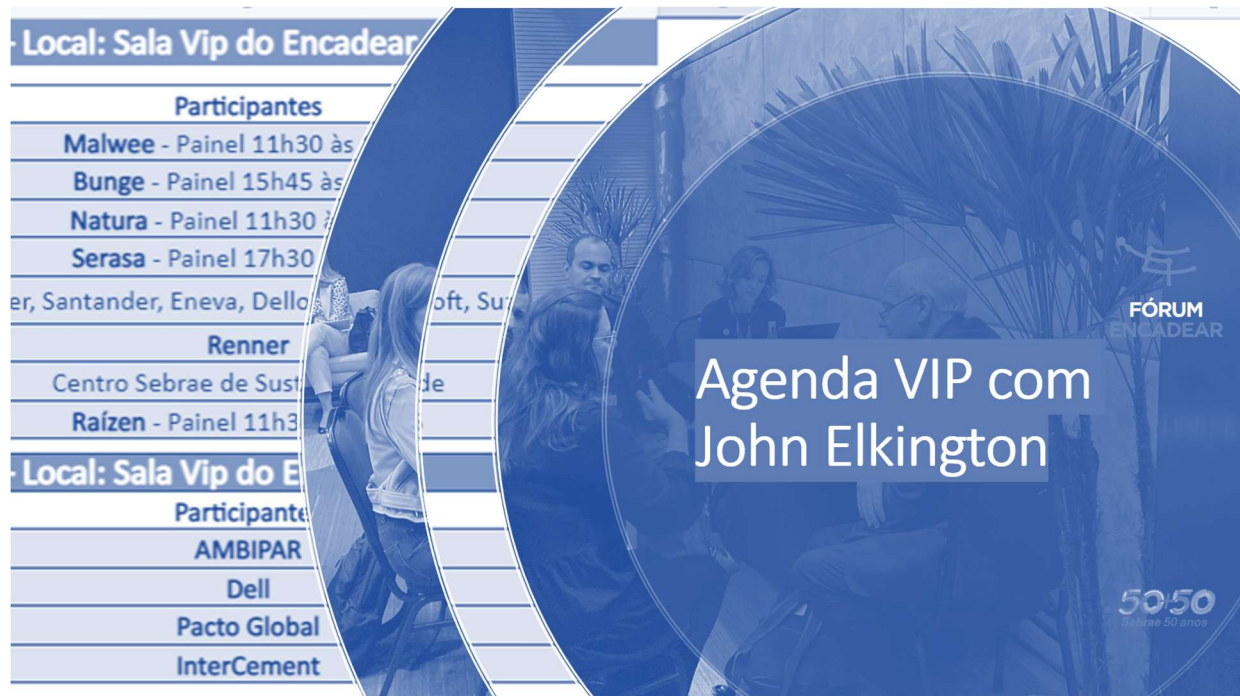


## PROGRAMAÇÃO DIA 17/08

**Conhecimento como valor**

Time	Topic	Mediator	Panelists
10h	Palestra Magna - Sustentabilidade empresarial, uma visão ampliada para a prosperidade econômica das cadeias de valor	John Elkington	
11h45	PAINEL I – Potencialize os resultados com práticas de ESG na cadeia de valor	MEDIADORA: CAMILA VALVERDE – Diretora no PRCTO GLOBAL BRASIL	DENISE HILLS – Diretora Global de Sustentabilidade na NATURA GUILHERME WEIGE – CEO GRUPO MALWEE e empreendedor serial HENRIQUE NAKAMURA – Diretor de Suprimentos na RAZEN CASE: SEBASTIAN PEREIRA - SEBANELLA
14h30	PAINEL II – Competitividade de ponta a ponta	MEDIADORA: CHRISTIMARA GARCIA – CATALYZE INNOVATIONS	DOUGLAS CATAN – Diretor de Suprimentos e Logística na INTENCEMENT JOÃO MATSUZAKA COSTA – Gerente Setorial de Parcerias PETROBRAS NEVOR CANTON – CEO na AURORA ALIMENTOS CASE: VALÉRIA FELIPPI – FELIPPI STRASS
16h45	PAINEL III - Inovabilidade como fator de diferenciação	MEDIADORA: VANESSA PINSKY – USP - LinkedIn Top Voice   ESG   Inovação	LETICIA KAWANAMI – Global Sustainability Manager SUZANO GUSTAVO VITTI – VP de Sustentabilidade IFOOD PEDRO MASSA – VP & General Manager Brazil na THE COCA-COLA COMPANY ERICK ALEXANDRE ASCENCAO – Latin America Procurement Director BUNGE CASE: FERNANDA MORELLI - UNIDROID ROBÓTICA
17h15	PAINEL IV + 50: Como construir o futuro e sustentar a transformação?	MEDIADOR: MARCELO CARDOSO – Superintendente no BNDES	ELIAS MANGUR – Diretor Small Business Brasil na DELL GIOVANA GIROTO - Diretora de Sustentabilidade na SERASA EXPERIAN RAFAEL TELLO – Diretor de Sustentabilidade no Grupo AMBIPAR CASE: JEFFERSON ARAUJO – SHOWCASE   KAZTOR



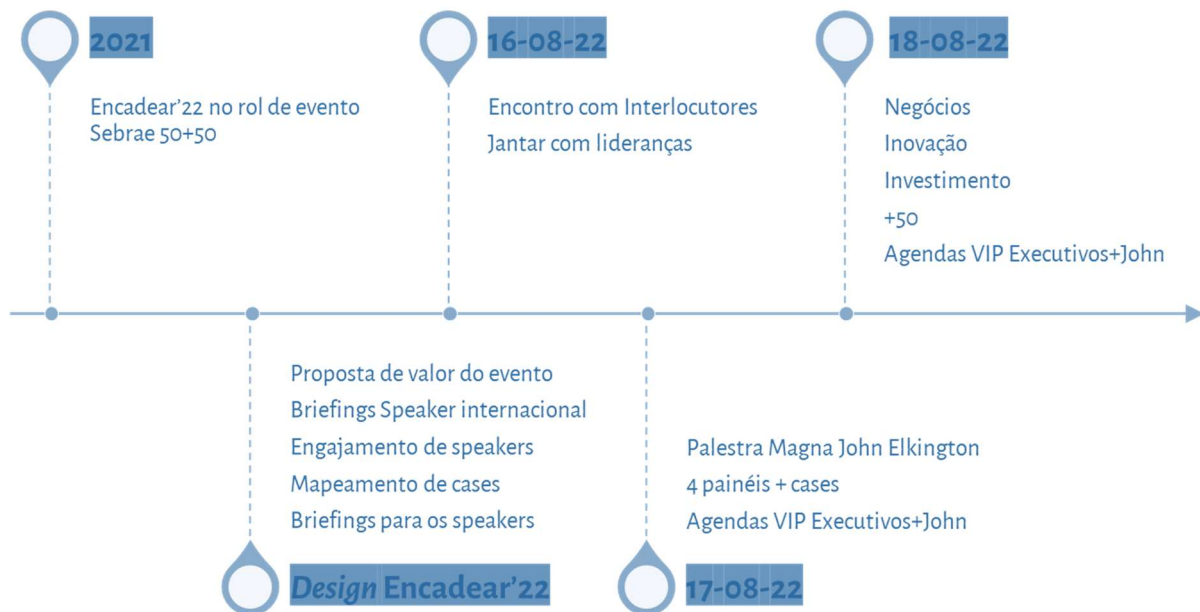


### **Balanco: Conhecimento como valor – 17/08 – Governança corporativa**

- Fórum Encadear: 429 participantes (28% acima da edição 2018 que contou com 336 participantes).
- Conteúdo para lideranças de grandes empresas
- Compartilhamento de boas práticas e cases de pequenos negócios (Encadeamento Produtivo, Modelagem, Conexão Digital e Inovação Aberta)
- 19 agendas VIP entre empresas/instituições parceiras com John Elkington
- Rodada de negócios

### **Balanco Conexão como valor - 18/08 – Governança corporativa e pequenos negócios**

- 336 participantes (52% acima da edição 2018 que contou com 221 participantes)
- 4 agendas VIP empresas/instituições parceiras com John Elkington
- 10,2 milhões em negócios entre grandes e pequenas (digital e presencial)
- Espaço +50: Soluções Sebrae: Brasil Mais, Sebrae Delas, Cidade Empreendedora, Líder, Mercado Digital, Conexões Corporativas, Capital Empreendedor, Catalisa, Centro Sebrae de Sustentabilidade e Energia
- Conteúdo para os pequenos negócios
- Ecosistema de inovação
- Arena de Investimentos
- Rodada de negócios



- o 765 participantes ao longo dos 2 dias: 13% a mais de participantes do que a edição 2014 e 37% do que a edição 2018
- o 969 participantes online: 5% a mais do que a edição 2018
- o 83 participantes de 17 UF no inédito encontro com interlocutores
- o jantar com lideranças
- o fórum e conexões de valor, exposição de soluções Sebrae e pequenos negócios, rodada de investimentos, agenda VIP
- o 60% do PIB presente
- o 71/100 NPS

#### Composição do Fórum:

- o Solenidade de abertura
- o Palestra magna com referência internacional no tema ESG conectando aos pilares competitividade, inovação e sustentabilidade
- o Realização de painéis temáticos (boas práticas em ESG, competitividade, inovabilidade, futuro) com a participação de lideranças de executivos de grandes empresas com atuação no Brasil como: Natura, Coca-Cola, Malwee, Petrobras, Aurora, Raízen, Suzano, Bunge, InterCement, Dell, entre outras, bem como especialistas da universidade de Babson (EUA), FDC, USP e pequenos negócios cases nos mais variados projetos corporativos do Sebrae (Encadeamento, Inovação aberta, por exemplo).

- o Ecossistema de conexões: Espaços multifuncionais com o objetivo de fomentar a realização de negócios (Rodada de Negócios), inovação (crédito orientado, instrumentos, estratégias de fomento à inovação) e arena de investimentos (capital empreendedor, aproximação com *fintech*, corporate venture de grandes empresas)

## PROGRAMAÇÃO

9h - Abertura Institucional

10h - Palestra Magna: John Elkington – Sustentabilidade empresarial, uma visão ampliada para a prosperidade econômica das cadeias de valor

11h30 – Painel 1: Potencialize os resultados com práticas de ESG na cadeia de valor

12h30 - Brunch executivo

14h – *Talk Report* Conexões Corporativas + Fast track I Redes

14h30 - Painel 2: Competitividade de ponta a ponta

15h45 - Painel 3: Inovabilidade como fator de diferenciação

17h - Painel 4: Construir o futuro +50

18h30 – Coquetel de encerramento e networking

Pretende-se com a realização do 3º Encadear:

- o promover discussões e ações conectando competitividade, inovação e sustentabilidade
- o trazer a base conceitual de sustentabilidade empresarial até as melhores práticas internacionais no tema ESG, sobretudo com o olhar em trabalhos recentes entre grandes e pequenas empresas,
- o macrotendências no tema sustentabilidade corporativa
- o olhar para oportunidades para diferenciação dos pequenos negócios na agenda ESG,
- o inspirar/engajar as partes interessadas no fomento da agenda de ESG,
- o análise crítica da maturidade corporativa no Brasil
- o criar movimento de fomento dessa agenda entre pequenas e grandes no Brasil.

## METODOLOGIA/DINÂMICA DOS DEBATES

Palestra internacional:



- Após a solenidade de abertura institucional, o palestrante será convidado ao palco para realizar a palestra Magna, que terá a duração de 1 hora e 30 minutos, tempo previsto para apresentação e abertura para perguntas e respostas.
- O mestre de cerimônia lançará perguntas ao final da apresentação.

Painéis temáticos:

Metodologia do debate:

- Após a palestra magna ou painel anterior, o mediador será convidado ao palco para abrir o respectivo painel temático e anunciará os debatedores do painel, convidando-os a ocuparem seus lugares no palco.
- Dará uma breve explicação sobre como será a metodologia do debate e informará que algumas perguntas serão lançadas durante o debate.
- Dando prosseguimento a sessão, o mediador iniciará o debate no estilo “*talk show*”, ou seja, os painelistas não poderão fazer uso de apresentação em *power point*. No entanto, caso seja necessário ilustrar algum ponto relevante da fala, o painalista poderá utilizar um ou dois slides de referência.
- Slides e vídeos precisam ser entregues ao cerimonial com no mínimo 1h de antecedência para testes. Caso o material seja produzido com alguma tecnologia especial, favor informar a equipe de cerimonial com no mínimo 5 dias de antecedência.
- Em todo local do evento haverá disponibilidade de internet *wi-fi* gratuito, com acesso irrestrito.
- Os painelistas se pronunciarão sobre os tópicos da sessão, especialmente com base em suas experiências profissionais. De uma maneira geral, as perguntas serão dirigidas a um painalista específico, mas o mediador poderá solicitar a opinião do outro participante da mesa ou mesmo conceder a palavra a alguém que a solicite.
- Ao final deste documento encontram-se exemplos de perguntas que poderão ser utilizadas pelo mediador. Entretanto, ele poderá formulá-las ou não, a depender do seu julgamento visando a melhor condução das discussões.
- O moderador lançará 3 ou quatro perguntas ao final do debate para que os painelistas opinem sobre a questão. Ficará ao critério do moderador decidir a quem dirigirá a pergunta.

- Solicitamos que as respostas sejam sucintas e objetivas, de forma a não comprometer o tempo para os outros painelistas se pronunciarem – tempo estimado de 2 minutos.
- Ao final do painel será realizado um depoimento em formato de *pitch*.
- Finalizando o tempo das perguntas e do pitch, o moderador solicitará a palavra final aos participantes da mesa e encerrará o painel.
- A duração do painel será de 1 hora. O moderador encerrará o painel às \_\_\_\_\_.
- Haverá controle de tempo por meio de cronometro digital junto ao retorno de palco.
- Cada painalista terá em média 10 minutos para exposição, além de 2' para cada comentário, quando solicitado. O pitch terá a duração de 5 minutos

Parte 2 (específicas para mediadores e painelistas)

1. Tema estratégico do PAINEL: aspectos centrais do painel
2. Elementos para estímulo ao debate entre os painelistas
3. Aspectos que podem ser valorizados a partir da experiência dos painelistas
4. Possíveis questões que podem ser debatidas

Parte 3 (específicas para mediadores e painelistas)

1. Considerações técnicas e possíveis insights após o painel
2. Perspectivas de possíveis encaminhamentos (movimento REDE/Comitê gerido pelo SEBRAE)
3. Possíveis perguntas e respostas

## 7.2. ENCADEAR SUMMIT

Os Fóruns Encadear podem ocorrer em alguns formatos diferentes, mas têm sempre o mesmo objetivo – aproximar grandes empresas e pequenos negócios e apresentar os resultados das ações desenvolvidas.

Os Sebrae UF podem realizar os seus eventos regionais de forma individual ou dentro de outros eventos, sob a orientação do Sebrae Nacional. Nestes eventos são realizadas palestras com temas de interesse das cadeias de valor, apresentação de cases, rodadas de negócios e outros.

Essa é uma forma das demandas regionais estarem na pauta do dia, podendo ser discutidas por diversos atores, de vários segmentos econômicos. Os Sebrae UF podem incentivar a participação nos seus eventos de empresas de outros estados, necessitando para tal estabelecer parcerias junto aos demais Sebrae/UF para viabilização da ação. Essa modalidade favorece a troca de experiências e cria a possibilidade de expansão de mercados para os pequenos negócios participantes.

Como exemplo, que pode inspirar os Sebrae UF, o Sebrae Nacional há dois anos participa na MERCOPAR, a maior Feira de Inovação Industrial da América Latina, na cidade de Caxias do Sul/RS, levando empresas de diversos estados brasileiros para expor os seus produtos/serviços e participar de palestras e rodadas de negócios. O evento, este ano, acontecerá de 05 a 07 de outubro, onde o Sebrae Nacional preparou um stand para receber 60 empresas, de diversos segmentos de 8 estados brasileiros (SP, SC, DF, MG, PR, ES, GO e RJ), cujo objetivo será conectar os pequenos negócios a médias e grandes empresas para networking e realização de negócios – será o Espaço Encadear.

Os principais benefícios para os pequenos negócios que participam do evento são:

- Possibilidade de realização de networking com médias e grandes empresas de diversos segmentos;
- Expandir a presença da marca em outros mercados;
- Captar novos clientes;
- Abertura de novos mercados.

O Encadear Summit se constitui como a vertical onde o Sebrae/UF e demais parceiros estimulam todo um ecossistema composto por lideranças empresariais e institucionais tendo em perspectiva promover debate de alto nível em temas e ações relevantes para a cadeia de valor, bem como disseminar o conhecimento sobre a estratégia de conexões corporativas, sobretudo a já consolidada atuação do Sebrae no encadeamento produtivo, que se caracteriza como um dos mecanismos mais efetivos para incrementar a competitividade de cadeias de valor e de países, mas também lançar luz sobre possibilidades de atuação com inovação aberta e modelagens mais ágeis na linha digital e tecnológica.

O Encadear Summit'21 no RS será composto de abertura, palestra magna e 2 painéis temáticos, conforme detalhes abaixo:

16h: ABERTURA

16h20: PALESTRA: INOVAÇÃO RÁPIDA E EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

Palestrante: AGOSTINHO VILLELA - Diretor de Inovação América Latina IBM

17h30: PAINEL: INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA: Impacto na cadeia de valor

Mediador: ANDRÉ VANONI DE GODOY - Diretor Superintendente Sebrae RS

Painelista: FELIPE LUIS CORRADI - CTO e diretor industrial das empresas do Grupo Florense.

Painelista: MARCOS ZAGO - Superintendente Administrativo da Unimed Nordeste

Painelista: MARCIO CHIARAMONTE - Diretor Industrial Meber Metais S/A

Painelista: RAFAEL FRANÇA - Gerente de Planejamento Estratégico e Inovação Cibra

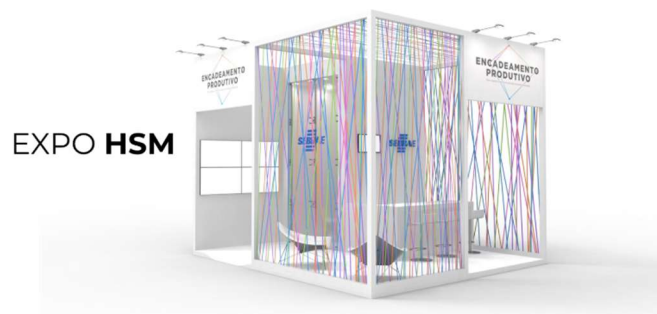
19h: PAINEL: O FUTURO DO SUPPLY CHAIN

Mediador: DANIEL PACHECO LACERDA - Pesquisador em Engenharia de Sistemas e Produção da Unisinos

Painelista: ALEX SOUZA - Gerente de Planejamento e Logística Stihl

Painelista: MARCELO GIOVANI GUIMARÃES - Diretor de Operações Industriais da Usaflex

### 7.3. EVENTOS ESTRATÉGICOS



# RESUMO SINTÉTICO: CONEXÕES CORPORATIVAS

## VERTICAIS

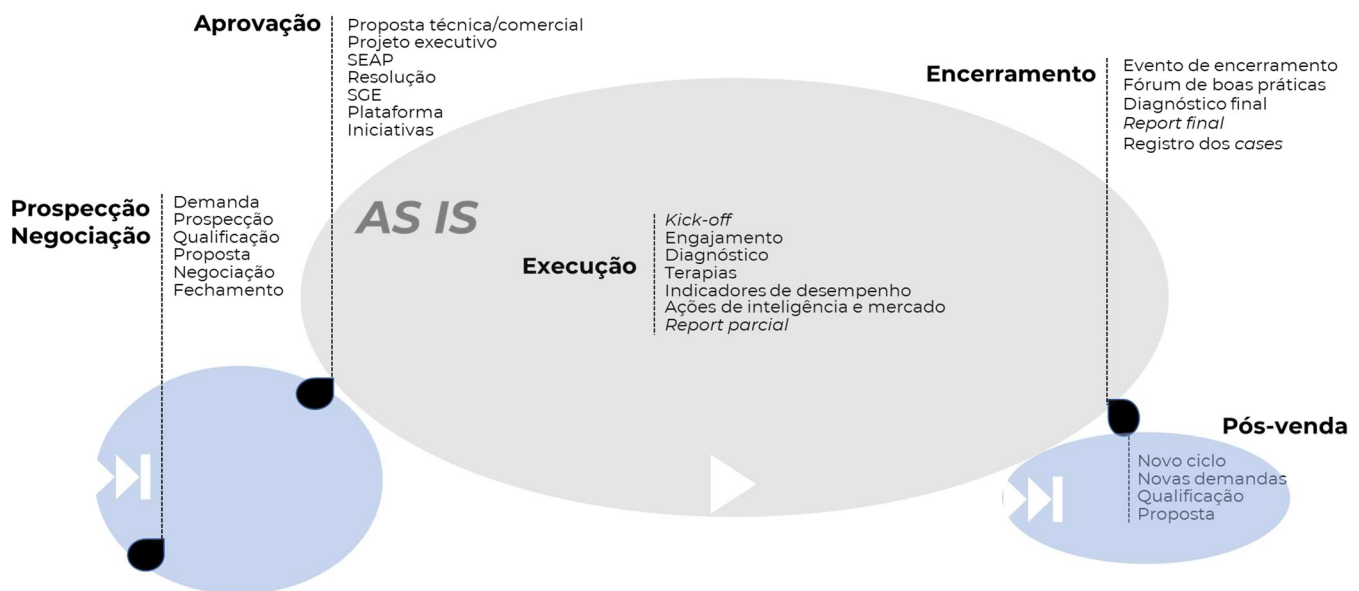
	ENCADEAMENTO PRODUTIVO	INOVAÇÃO ABERTA	MODELAGEM	CONEXÃO DIGITAL	ENCADEAR
CARACTERÍSTICAS	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração entre 12 – 24 meses (<b>ciclo médio/longo</b>)</p> <p><b>Diagnóstico + Indicadores + terapia intensiva</b></p> <p><b>Indicadores de transformação da cadeia</b></p> <p>Instrumento jurídico: Convênio</p> <p><b>Financiamento participativo: Sebrae/GE/MPE</b></p> <p><b>R\$ 10K x empresas x ano</b> para projetos customizados (<b>Até 50% Sebrae   50% Grande Empresa e MPE</b>)</p>	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração entre 6 – 24 meses (<b>ciclo médio/longo</b>)</p> <p><b>Indicadores de entrega</b></p> <p>Instrumento jurídico: Convênio ou contrato</p> <p><b>Financiamento participativo: Sebrae/GE/MPE</b></p> <p><b>Critério \$ a ser definido, tendo em vista a especificidade da agenda</b> e, envolvimento de atores externos</p>	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração até 6 meses (<b>ciclo curto</b>)</p> <p><b>Indicadores de esforço</b></p> <p>Instrumento jurídico: Contrato</p> <p>Critérios a serem estabelecidos com base na experiência do Sebrae/MT com a WEG (Tecnológica)</p> <p><b>Financiamento GE</b></p> <p><b>R\$ 5K x empresas</b> para projetos até 6 meses (<b>100% Grande Empresa</b>)</p>	<p>Uma ou mais grande empresa-âncora</p> <p>Projetos duração até 12 meses (<b>ciclo médio</b>)</p> <p><b>Indicadores de esforço</b></p> <p>Instrumento jurídico: Contrato</p> <p><b>Financiamento GE</b></p> <p><b>R\$ 200K</b> (pág. Customizada conteúdos existentes) - Duração até 12 meses (<b>100% Grande Empresa</b>)</p>	<p>Muitas grandes empresas</p> <p>Evento com duração entre 1 e 2 dias (<b>ciclo curto</b>)</p> <p><b>Indicadores de esforço</b></p> <p>Instrumento jurídico: Não se aplica</p> <p><b>Financiamento Sebrae</b></p> <p><b>(100% Sebrae)</b></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><b>FOCO: INSERÇÃO COMPETITIVA, AUMENTO DO DESEMPENHO E NA DIFERENCIAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NA CADEIA DE VALOR DE GRANDES EMPRESAS E TERRITÓRIOS</b></p>	<p>Desenvolvimento de produtos e/ou serviços (soluções) inovadores de pequenos negócios</p> <p><b>FOCO: IDENTIFICAÇÃO DEMANDAS TECNOLÓGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS DE PEQUENOS NEGÓCIOS INOVADORES PARA GRANDES EMPRESAS</b></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><b>FOCO: DISPONIBILIZAÇÃO DE SOLUÇÕES AOS PEQUENOS NEGÓCIOS, TENDO EM VISTA A MELHORIA DA MATURIDADE EM GESTÃO</b></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><b>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</b></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><b>FOCO: FÓRUM DE GOVERNANÇA PARA COMPARTILHAMENTO DE BOAS PRÁTICAS, CASES, DISCUSSÃO DE TEMAS QUE IMPACTAM AS CADEIAS DE VALOR</b></p>

## 8. 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?

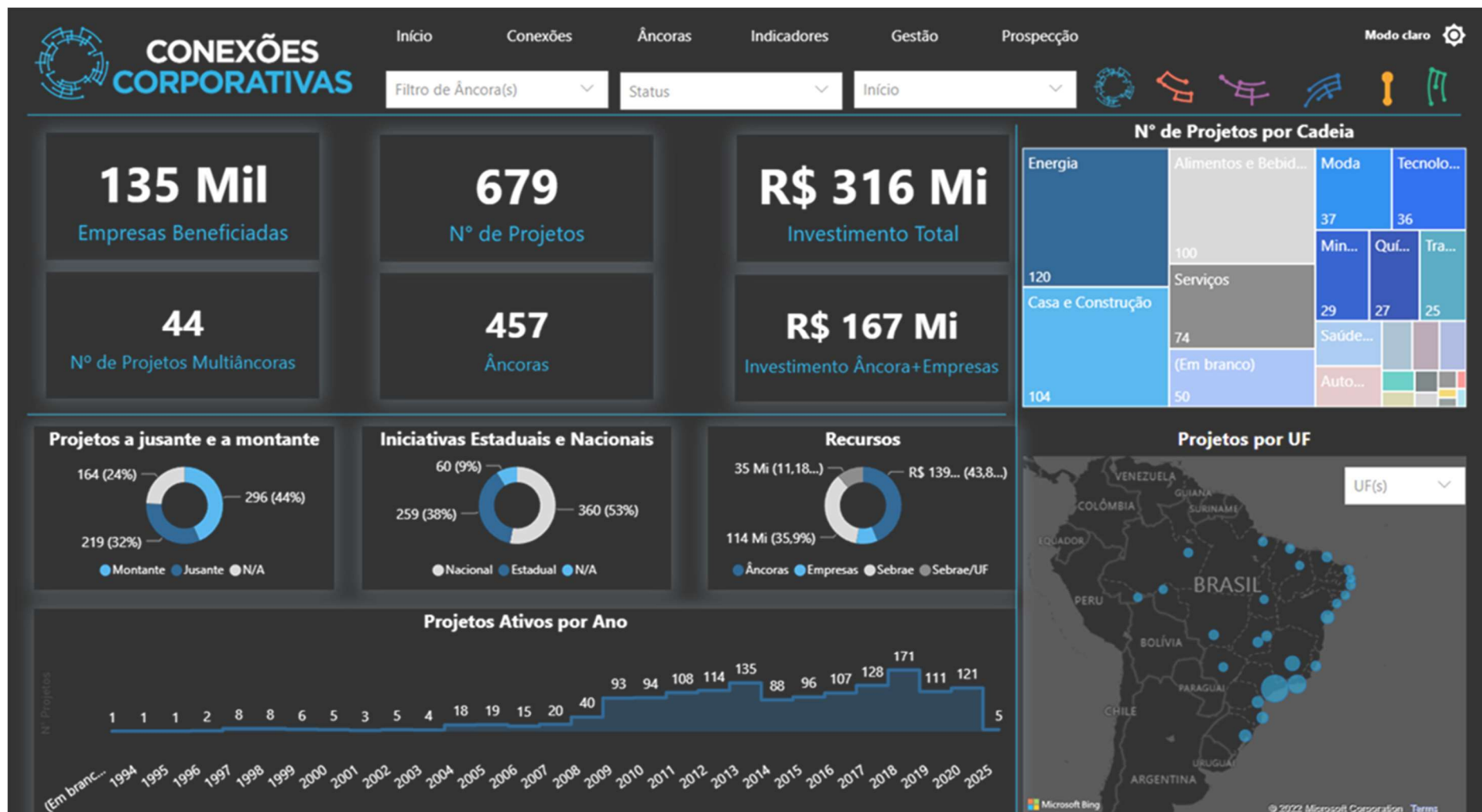


O atual BI permite uma série de análise dinâmicas:

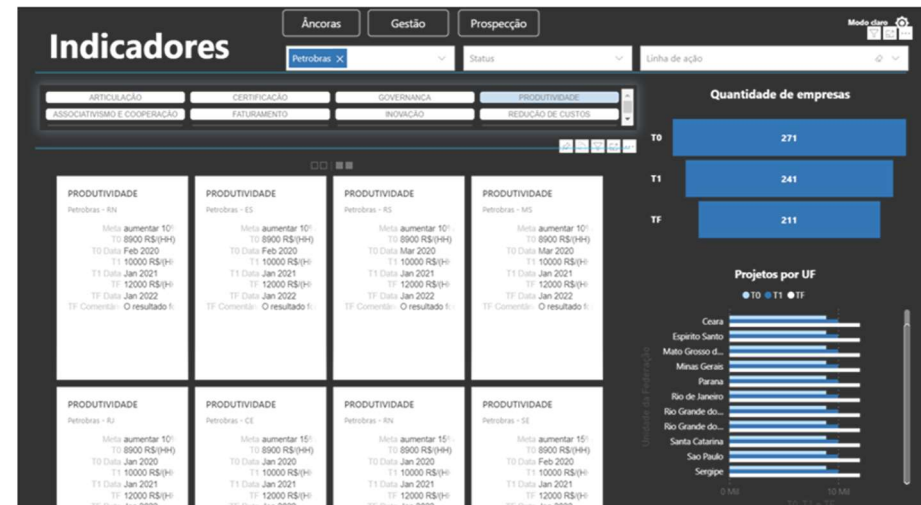
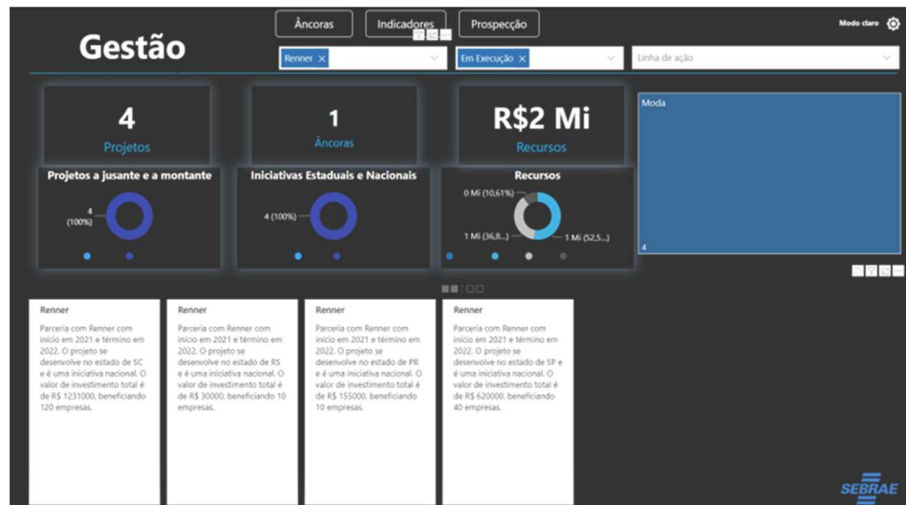
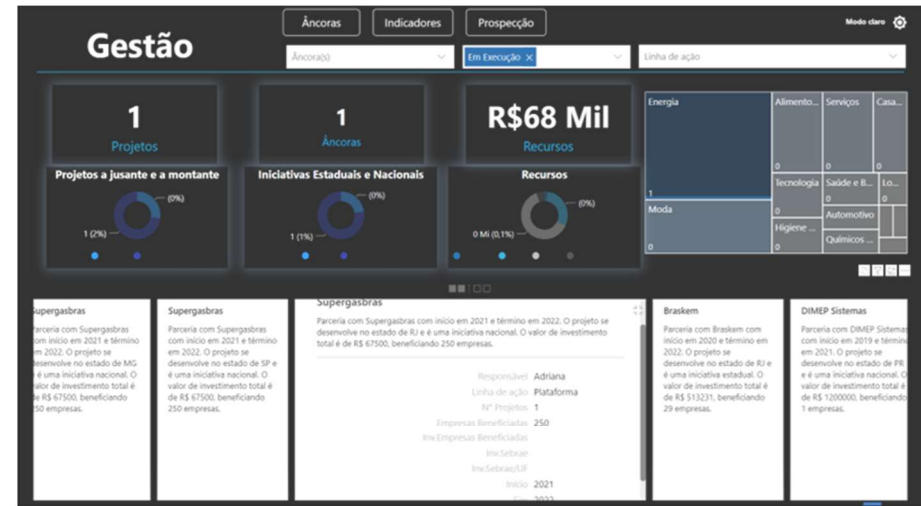
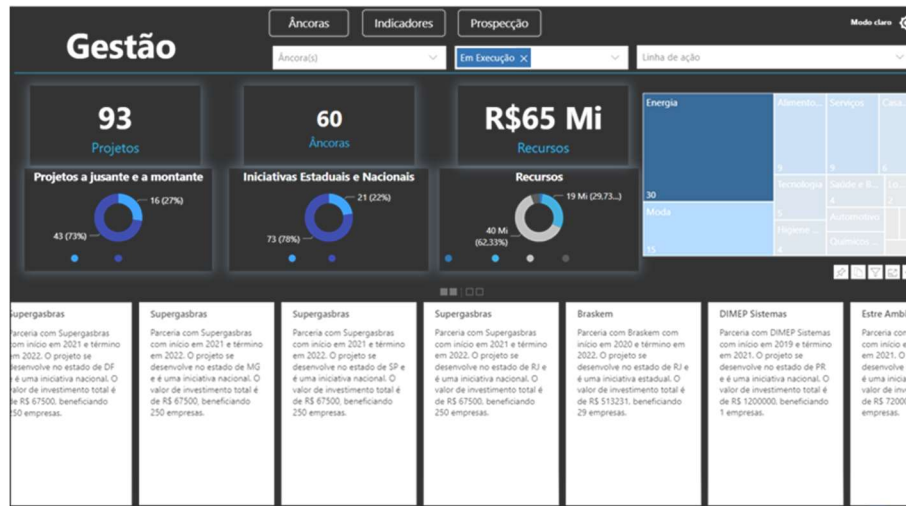
### o BI:

<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

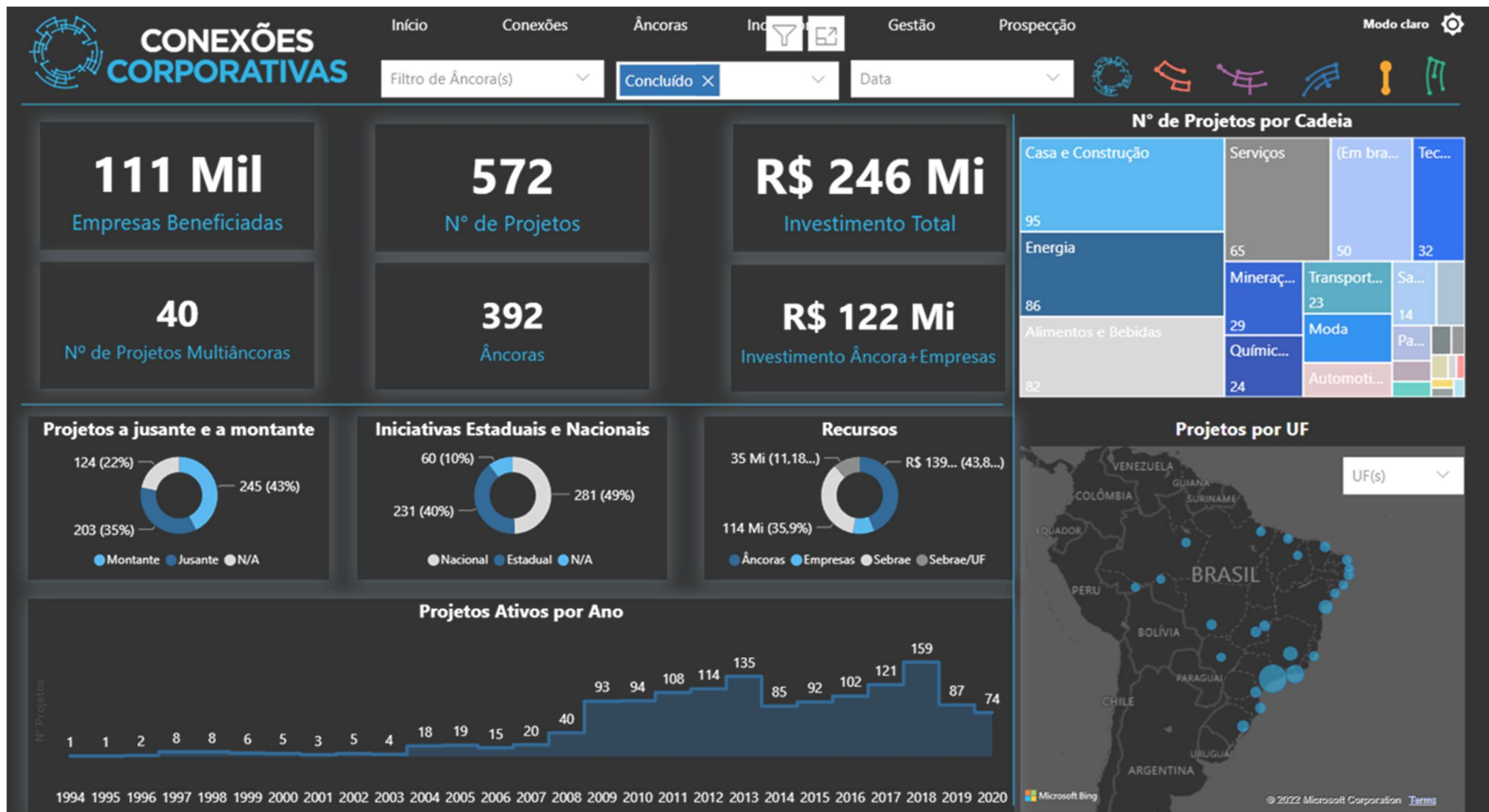


- Permite elaborar análises de performance no âmbito do projeto, gerencial, alta direção do Sebrae e parceiros; VISÃO MICRO

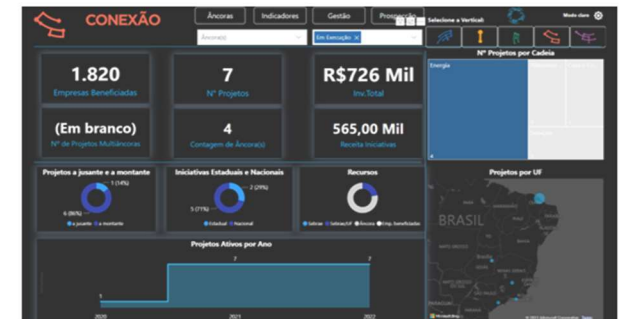
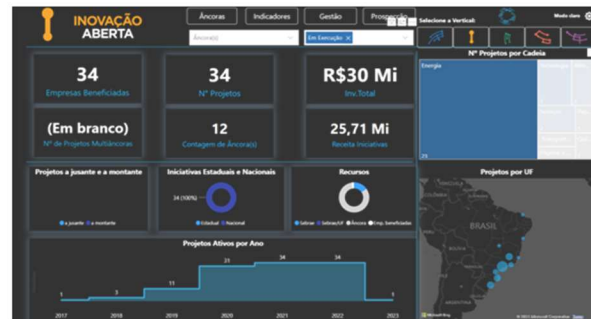
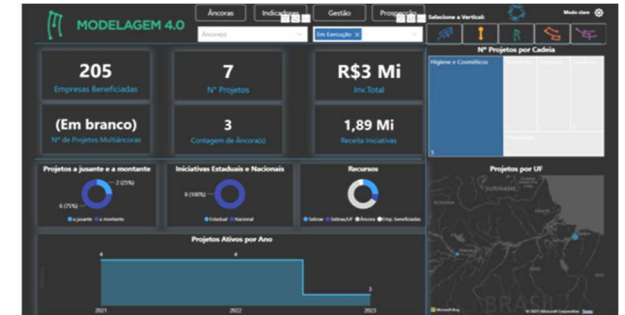
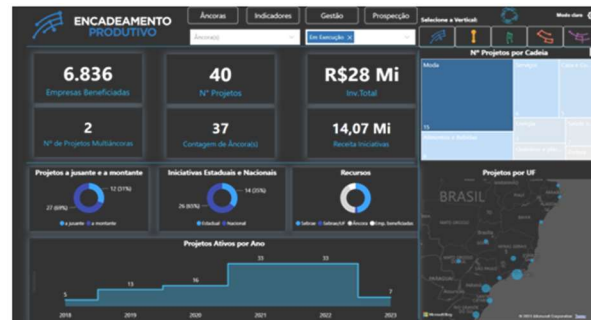




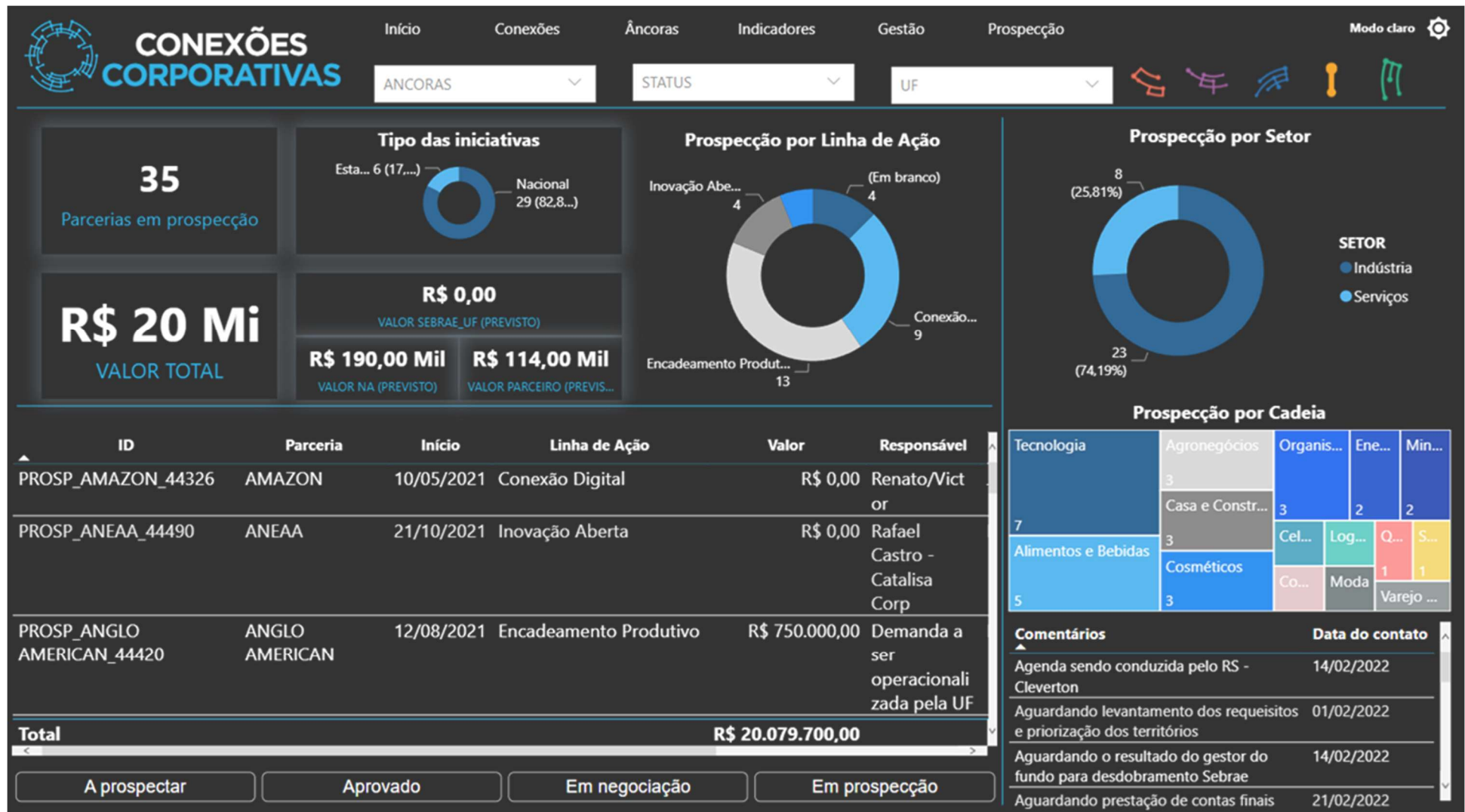
- Permite o acompanhamento do portfólio encerrados:



- 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>

## **9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- SANCHES, K.; CASSEMIRO, F.; BORGES, E.; PERLINGEIRO, R.; ALLEGRETTI, R. Encadeamento Produtivo: estratégia para atuação do Sistema SEBRAE. Brasília: SEBRAE, 2012.
- Pesquisa Quantitativa Encadeamento Produtivo. Brasília: SEBRAE, 2014.
- Relatório Fórum Encadear Brasília: SEBRAE, 2014.
- Pesquisa Qualitativa Encadeamento Produtivo. Brasília: SEBRAE, 2016.
- Pesquisa Quantitativa Encadeamento Produtivo. Brasília: SEBRAE, 2017.
- Relatório Fórum Encadear Brasília: SEBRAE, 2018.
- Metodologia Conexão Digital Brasília: SEBRAE, 2021.
- Plano de Comunicação Conexões e EP 2021.
- Gerenciamento de Portfólio do Conexões Corporativas SEBRAE, 2021.
- Relatório Encadear Summit/Mercopar SEBRAE/RS, 2021.
- CUNHA, CELSO.; AMARAL, CLAUDIA.; MADEIRA, JONNI GUILLER F.; ARANHA, JOSÉ ALBERTO S. V.; CARVALHO, LADMIR. REGAZZI, RENATO.; ABREU, RODRIGO.; Encadeamento produtivo tecnológico – inovação aberta: e-book Catalisa Corporate Summit Rio: SEBRAE/RJ, 2021.
- Folder Conexões Corporativas. Brasília: SEBRAE, 2022.
- Pesquisa Quantitativa Encadeamento Produtivo. Brasília: SEBRAE, 2022.
- E-Book CATALISA Corp\_Brasília: SEBRAE, 2022.
- Relatório Fórum Encadear Brasília: SEBRAE, 2022