

Orientação estratégica 2025

Indústria e Cadeias Setoriais

Atuação no âmbito no Impulsionar Negócios

Unidade de Competitividade - Sebrae





Olá,

Convidamos você a conhecer a Estratégia da Indústria e Cadeias Setoriais!

Este documento reúne um conjunto de diretrizes que visam o desenvolvimento sustentável e competitivo dos pequenos negócios da indústria e cadeias setoriais, é um instrumento fundamental para fortalecer a competitividade das empresas brasileiras no mercado global; promover a diversificação da matriz produtiva do país; gerar emprego e renda e contribuir para o desenvolvimento regional.

Acreditamos que a Estratégia da Indústria e Cadeias Setoriais será um importante instrumento para o desenvolvimento da economia brasileira. Convidamos você a ler o documento para juntos, podermos construir um futuro mais próspero para os pequenos negócios.

Conte conosco!

Coordenação Nacional

Este documento está organizado nos seguintes blocos:

- 1.** Contextualização
- 2.** Análise Setorial
- 3.** Posicionamento da Estratégia
- 4.** Temas, Ações e Indicadores
- 5.** Suporte Nacional
- 6.** Orientações Operacionais
- 7.** Conclusão



1. Contextualização

Uma indústria forte e competitiva é capaz de gerar oportunidades, diversificar a economia e promover a expansão do produto interno bruto, alterando o rumo de uma nação.

O setor industrial é uma das principais fontes de progresso tecnológico e de inovação, possuindo uma rede de cadeias produtivas interdependentes que, diante dos impactos positivos, replicam os ganhos aos demais segmentos econômicos. Apoiar a micro e a pequena empresa na busca de novos mercados e da inovação para o aumento da competitividade e da produtividade é uma estratégia fundamental para revigorar a economia brasileira.

Em 2023, a indústria brasileira cresceu 1,6% em comparação a 2022, e, em março de 2024, 92,4% das empresas industriais eram micro e pequenas empresas (MPEs). Além disso, a participação da indústria na geração de empregos em 2022 foi de 21,2%, com 11,2 milhões de empregados. No que diz respeito à massa salarial, a indústria contribuiu com 20,57%.

Mesmo com esta importância para a economia, a desindustrialização é uma tendência de forte risco para o Brasil. Segundo números apontados por Considera e Trece, entre 1997 e 2021, a participação da Indústria de transformação na exportação brasileira caiu de 75% para 47,5%; Redução em 13% da produtividade, entre outros indicadores em que suportam esta avaliação.

Por outro lado, uma tendência permeada de oportunidades encontra-se a transição energética e a inteligência artificial. A adoção de energias renováveis e a eficiência energética não apenas contribuem para a sustentabilidade ambiental, mas também reduzem os custos operacionais das indústrias, aumentando sua competitividade global. Além disso, a inteligência artificial tem o potencial de revolucionar diversos setores, desde a automação de processos industriais até a personalização de serviços, melhorando a produtividade e impulsionando a inovação. Essas tecnologias emergentes criam mercados, atraem investimentos e geram empregos qualificados, posicionando o Brasil como um protagonista na economia global do futuro. Ao investir nessas áreas, o país pode transformar desafios em vantagens competitivas, estimulando um crescimento econômico robusto e sustentável.

Como respostas a estes desafios, o governo brasileiro lançou o plano "Nova Indústria Brasileira" (NIB). Este plano visa revitalizar o setor industrial através de políticas públicas estratégicas, incentivos à inovação e investimentos em infraestrutura. A NIB busca fortalecer a competitividade das indústrias brasileiras, com foco especial em micro e pequenas empresas, promovendo a modernização tecnológica e a inserção em novos mercados.

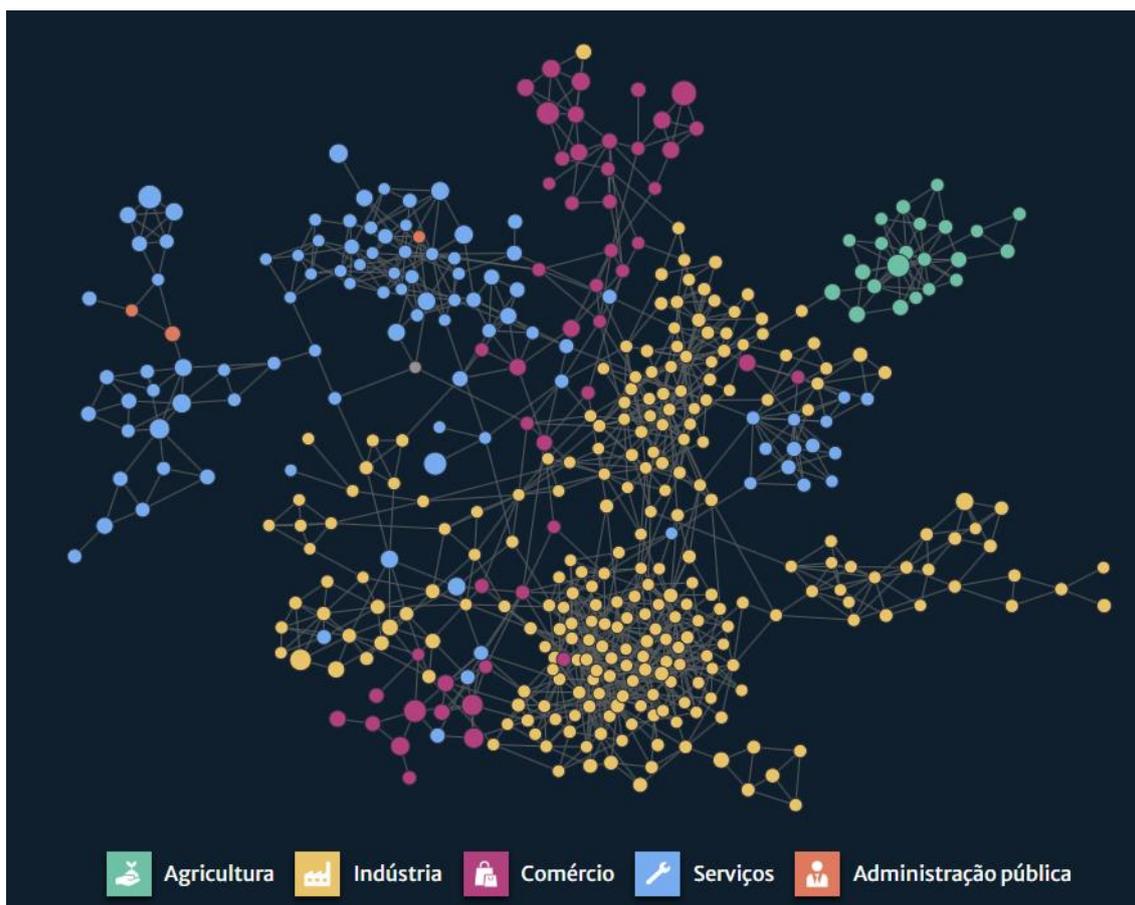
Como desdobramento destas missões, uma série de programas e ações tem sido implementadas com recursos federais, oferecendo grandes oportunidades para a indústria, como desoneração acelerada, Programa MOVER, Ações de Incentivo a exportação, Linhas de financiamento a juros mais acessíveis e o Brasil Mais Produtivo, que será detalhado mais a frente.

Tantos desafios e recursos empregados demandam um planejamento estruturado que efetive as oportunidades e supere as adversidades pontuadas.

2. Análise do Setor Industrial e das Cadeias Setoriais

A indústria é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável do Brasil, pois o aumento da sua produção é o ponto de partida para uma cadeia de eventos que, geralmente, tem impacto positivo sobre o crescimento da economia, influenciando positivamente outros setores como por exemplo o Varejo (comércio e serviços).

Quando os setores se integram ao longo de uma cadeia produtiva, a produtividade conjunta ao longo dos elos da teia empresarial que se configura, resultam em um ganho de competitividade sistêmico. Uma possível representação da interação dos setores nos territórios é traduzida pela abordagem da complexidade econômica, que é uma medida de conhecimento em uma sociedade expressa nos produtos ou atividades econômicas que ela produz. A complexidade econômica de um lugar é calculada com base na diversidade de atividades econômicas em que um território se especializa e sua ubiquidade, ou no número de outros territórios capazes de se especializar nelas (e na complexidade desses territórios).



Explorador de Complexidade Econômica | Observatório DataMPE Brasil (sebrae.com.br)

Uma das saídas que a complexidade econômica nos fornece a análise do Espaço de Atividades (conforme ilustrado na figura acima), que representa a proximidade de atividades econômicas sob o ponto de vista da co-ocorrência nos territórios.



Ex.: Serviços de engenharia (CNAE M71120) e
Obra de Engenharia Civil (CNAE F42995).

Tal abordagem reforça a interligação de da indústria com demais setores, endossando a necessidades de projetos que abrangem não só o segmento industrial, mas também as atividades econômicas com forte interação com a indústria.

Assim, no intuito de identificar setores a serem atuados numa logica de encadeamento, sugerimos o uso da ferramenta. Para uma melhor compreensão do uso da ferramenta, acesse o vídeo explicativo para compreender seu melhor uso nos territórios.

Contexto do Novo Brasil Mais Produtivo

Com mencionado na introdução, no intuito de fortalecer o segmento, a nova política industrial a NIB – Nova Indústria Brasil, o governo vem trabalhando para que a indústria brasileira volte a crescer, e será fundamental apoiar as micro e pequenas empresas (MPE), para que elas possam superar os desafios da neoindustrialização. A revitalização da indústria nacional através da NIB tem o intuito de desenvolver a indústria na perspectiva de alcançarem o estágio de smart factory (fábricas inteligentes).

Nesse contexto, surge então o Novo Brasil Mais Produtivo, programa liderado pelo MDIC com a participação do SEBRAE, SENAI, BNDES, FINEP, ABDI e EMBRAPPII. O Brasil Mais Produtivo será executado a partir de uma jornada composta por 4 etapas: sensibilização, diagnóstico e melhoria de gestão; consultoria e treinamento de otimização de processos industriais e transformação digital ou soluções de tecnologias 4.0 para aumento de competitividade.

- A **primeira etapa** prevê o atendimento a 200 mil MPE industriais, com acesso a conteúdo em formatos diversos e ferramentas relativas à produtividade e transformação digital.
- A **segunda etapa** vai promover 50 mil atendimentos às MPEs industriais que serão acompanhadas pelos Agentes Locais de Inovação e outros instrumentos do Sebrae para aumento de produtividade como, por exemplo, os projetos setoriais do Sebrae e parceiros (Ex.: Procompí - Programa de Apoio à Competitividade Industrial, dentre outros);
- Em seguida, a **terceira etapa** da Política de Neoindustrialização prevê a realização de até 30 mil atendimentos a pequenos negócios industriais por consultorias e formação profissional nas temáticas de manufatura enxuta e eficiência energética. Para execução dessa modalidade o Sebrae contratou o Senai para realização dessas consultorias, conforme contrato 09/2024;
- Por fim, na **quarta etapa** da jornada, será realizada uma ampla ação de transformação digital e smart factory (fábricas inteligentes) para atender 8,4 mil micro, pequenas e médias empresas com consultorias e formação profissional do SENAI por meio de planos de digitalização e tecnologias, smart factory, crédito assistido. Para esta etapa, serão utilizados recursos do SENAI/FINEP/EMBRAPPII.

Almeja-se, então, que o programa contribua para que as empresas atendidas adotem práticas mais inovadoras em seus processos, aumentem sua produtividade (porta para dentro) e possam se posicionar de forma mais competitiva em seu mercado de atuação (porta para fora).

Sabendo que os pequenos negócios representam cerca de 95% por cento das empresas brasileiras, respondem por aproximadamente 30% do PIB do país e geraram, até 2023, mais de 70% dos empregos formais criados na economia, não é exagero afirmar que a recuperação da indústria brasileira passa – necessariamente – pela pequena empresa.

O Sebrae, como um dos parceiros do programa, é responsável pela execução da etapa 2 (modalidade 2) dessa jornada, e com a contatação do Senai para operar a etapa 3 (modalidade 3) somos realizadores da etapa 3 que tem como executor o Senai.

O objetivo do programa é ampliar a competitividade e a produtividade desses pequenos negócios. Em um contexto de economia globalizada, o desenvolvimento tecnológico dos pequenos tornou-se fundamental para sua sobrevivência e crescimento. E o caminho para essa mudança só será possível por meio da capacitação em tecnologias transformadoras e adoção de práticas de gestão mais competitivas.

Para mais informações do programa indicamos que acessem o documento específico do programa que aborda as metas, detalha a execução das modalidades e as especificidades do projeto no leme.

3. Posicionamento da Estratégia

Objetivo da Estratégia para o Setor e sua Relação com o Impulsionar Negócios: Explicação de como a estratégia específica do setor se alinha com os objetivos gerais do programa Impulsionar Negócios.

O desafio é estabelecer estratégia conectada aos contextos global, regional e local, em sintonia com a Política Industrial do Brasil, desenvolvendo MPE industriais das cadeias e setores impactados pela retomada da industrialização brasileira, tendo por base o uso inteligência, integração da governança, considerando os fatores sistêmicos, estruturais para atuação em nível empresarial.

Com isso, por meio de jornadas singulares que contribuam para diferenciação dos pequenos negócios industriais nos territórios, cadeias, mercados, contribuir para o desenvolvimento do Brasil.

No entanto, nosso enfoque será a trajetória setorial onde a competitividade de uma cadeia ou território está sustentada com base na análise dos níveis de competitividade:

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.

4. Temas, Ações e Indicadores

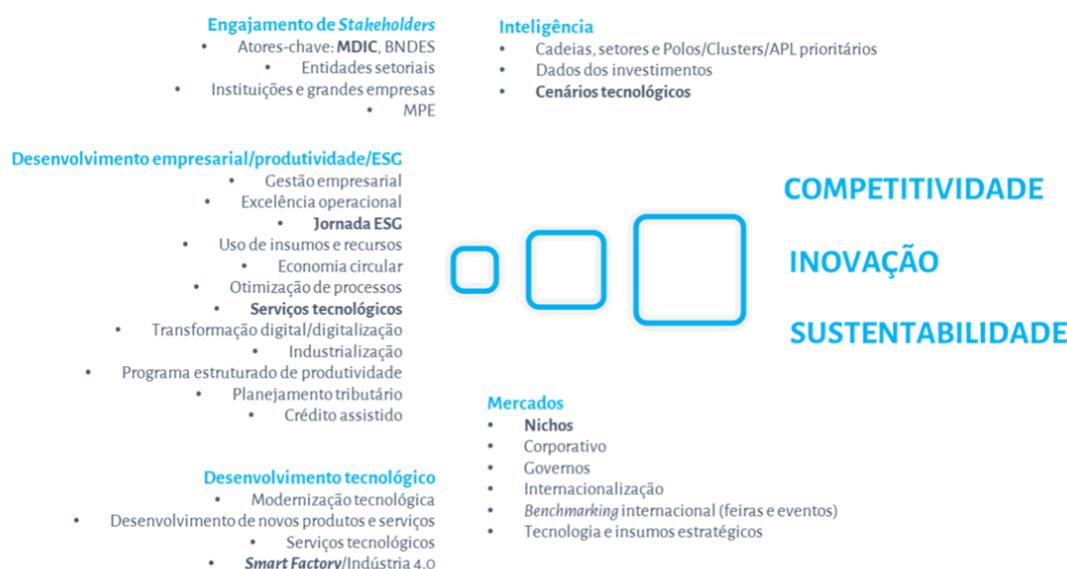
A lógica de atuação no olhar industrial e nas demais cadeias setoriais perpassam pela possibilidade de adesão aos temas indutores:

- Competitividade Empresarial
- Competitividade Estrutural e Sistêmica
- Redes de Agentes

O modelo de atuação 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.

Para isso, a instituição investe em projetos que visam promover a parceria entre os pequenos negócios industriais, parceiros estratégicos que vão beneficiar milhares de empreendimentos de pequeno porte por todo o país, tendo em perspectiva diferenciar os pequenos negócios industriais no mercado.

Fruto da experiência acumulada e olhar atento às novas perspectivas e oportunidades para atender às necessidades do mercado:



Dimensões de atuação em junto aos pequenos negócios

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 industriais e de demais elos setoriais.

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

- 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 mercado, 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.

Assim, para contribuir com o Sistema Sebrae um conjunto de instrumentos, recursos, estratégias estão disponíveis para dinamização da atuação do Sebrae junto aos pequenos negócios, tais como:

- Representação em Conselho Superior da Câmara Brasileira da Indústria 4.0 entre outros setoriais;
- Polo de Referência da Indústria;
- Parcerias estratégicas com os principais stakeholders do ecossistema, como grandes empresas e entidades setoriais.

Para além das abordagens supracitadas, ainda há na estrutura de atuação da Unidade de Competitividade, a dinamização da atuação em algumas cadeias prioritárias como, por exemplo, as cadeias da Moda e a de Casa e Construção.

Cadeia da Moda

A cadeia têxtil e de vestuário se destaca como um setor crucial para o país. Com milhões de empregos gerados, contribuição significativa para o PIB e um papel fundamental na identidade cultural, a indústria da moda enfrenta desafios e desfruta de oportunidades singulares. Esta cadeia é composta por diversos elos interligados, desde o cultivo de algodão e utilização e fibras animais até o design, confecção, distribuição e venda ao consumidor final. Cada etapa envolve diferentes empresas e profissionais, desde produtores rurais até estilistas renomados. Devido a significância e sua complexa interligação entre os diversos elos da cadeia têxtil e de vestuário, e os impactos socioeconômicos gerados, foi elaborado uma orientação exclusiva para o a atuação.

Cadeia da Casa e Construção

Os setores da Construção Civil e a Moveleira desempenham papéis vitais na economia brasileira, oferecendo empregos para milhões, contribuindo

significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) e enfrentando desafios similares enquanto exploram inúmeras oportunidades. Ambos os setores criam empregos diretos e indiretos por todo o país, desde designers de ambientes talentosos até artesãos habilidosos. Dada a densidade empresarial ao longo da cadeia e os impactos gerados, são setores de atuação priorizada e que dada a complexidade, carecem de um documento exclusivo para o detalhamento dos desdobramentos da estratégia.

Seja qual for a abordagem adotada, os principais indicadores de transformação que deverão ser considerados serão os de Faturamento e/ou de Produtividade.

O indicador Faturamento é obrigatório em todos os projetos e processos do Impulsionar Negócios, exceto em casos especificados pela coordenação nacional da estratégia. As mensurações de Faturamento podem ser realizadas de forma amostral e por percepção ao final do projeto.

O indicador Produtividade é obrigatório para o ALI Produtividade e pode ser adotado por qualquer iniciativa, desde que siga a metodologia de coleta e cálculo de produtividade do trabalho e disponibilize os dados para a coordenação nacional fazer as consolidações.

Outros indicadores também podem ser adotados nos projetos e processos, conforme documentos orientativos da Unidade de Competitividade para os setores e temáticas, reunidos no reunidos no Data Sebrae

5. Suporte Nacional

Para garantir que a construção dos projetos e processos esteja alinhada à estratégia, contamos com uma equipe para auxiliar os estados. Este é um processo que exige um trabalho conjunto entre o Sebrae Nacional e os Sebrae/UF. Nosso propósito é atuar de forma colaborativa, buscando compreender as necessidades e desafios específicos de cada estado para construirmos o plano anual de 2025 de forma alinhada à realidade e em consonância com a estratégia nacional.

Para cada programa/projeto/convênio/cadeia segue abaixo o nome e o contato (e-mail e teams) da pessoa responsável:

- Coordenação do Núcleo de Indústria e Cadeias Setoriais - Kelly Sanches - kelly.valadares@sebrae.com.br
- Brasil Mais Produtivo - Kelly Sanches (kelly.valadares@sebrae.com.br) , Analuiza Lopes (analuiza.lopes@sebrae.com.br) e André Maciel (andre.maciell@sebrae.com.br)
- Procompil - Kelly Sanches - (kelly.valadares@sebrae.com.br)
- Moda - Kamila Merle (kamila.merle@sebrae.com.br)
- Casa e Construção - Fabio Rabello (fabio.rabello@sebrae.com.br)
- Beleza – Maria Consuelo Mello (maria.mello@sebrae.com.br)
- Comércio e Serviços - Flávio Petry (flavio.petry@sebrae.com.br)

6. Orientações Operacionais

6.1 Recomendações para Estruturação no LEME

- Criar projetos ou processos específicos dos setores e temáticas, evitando iniciativas que abarquem públicos distintos sem ações integradas.
- Projetos ou processos em andamento (PA 24) podem ser migrados, considerando as seguintes paridades entre os temas indutores:

Temas Indutores PA 24 (DE)	Temas Indutores PA 25 (PARA)
Competitividade, Produtividade e Digitalização	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade Empresarial • Competitividade Estrutural e Sistêmica • Redes de Agentes <p>Obs. Avaliar o(s) tema(s) indutor(es) mais aderente ao processo ou projeto proposto.</p>
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade Empresarial <p>Obs. Caso seja uma iniciativa focada em mercados e envolva um público multissetorial, o projeto ou processo passa a ser vinculado ao Programa Move Mais Vendas.</p>
Agenda ESG e Transição Energética	Economias Portadoras de Futuro
Economias Portadoras de Futuro	Economias Portadoras de Futuro

- Não poderão ser migrados para o Programa Impulsionar Negócios projetos ou processos de 2024 do tema indutor Conexões Corporativas, pois o tema passa a integrar em 2025 o novo Programa Conexões Corporativas.
- O ALI Produtividade deverá ter um projeto específico. Vide modelo(s) de máscara do LEME com os vínculos obrigatórios e orientações sobre as ações.
- Os demais Agentes (ALI Rural, Agentes de Orientação Rural, Agentes de Roteiro Turístico e Agentes de Gestão de Energia) deverão ter uma ação específica para sua execução, bem como o Sebraetec.
- É necessária atenção aos principais campos da iniciativa no LEME para que sua iniciativa esteja visível para os responsáveis pela aprovação e acompanhamento:
 - Título do projeto: adotar o padrão definido pela estratégia, se houver;
 - TAGs: observar lista no item 6.6 ao final deste documento;
 - Descrição: utilizar esse campo para apresentar o projeto e suas ações de forma representativa;
 - Temas indutores: vincular um os mais temas previstos nesta DRF;
 - Indicadores: prever o(s) indicador(es) obrigatório(s) para a estratégia em questão, dentro da meta pactuada com a UF; inserir também os outros indicadores que

possivelmente serão acompanhados pela iniciativa, conforme orientações sobre indicadores em 6.3;

- Público: quantificar e qualificar o cliente;
- Publicador de Geolocalizador: inserir os municípios abrangidos pela iniciativa para delimitar a localização geográfica;
- Ações: nomear a ação de modo a evidenciar o segmento/solução/iniciativa a ser realizada; descrever o propósito das ações de forma clara, incluindo entregáveis e exemplos de jornadas que poderão ser aplicadas.

6.2 Público:

O público direto do Programa abrange, em especial, Microempresas, Empresas de Pequeno Porte, Produtores Rurais e Artesãos.

6.3 Indicadores:

O indicador Faturamento é obrigatório em todos os projetos e processos do Impulsionar Negócios, exceto em casos especificados pela coordenação nacional da estratégia. As mensurações de Faturamento podem ser realizadas de forma amostral e por percepção ao final do projeto.

O indicador Produtividade é obrigatório para o ALI Produtividade e pode ser adotado por qualquer iniciativa, desde que siga a metodologia de coleta e cálculo de produtividade do trabalho e disponibilize os dados para a coordenação nacional fazer as consolidações.

Outros indicadores também podem ser adotados nos projetos e processos, conforme documentos orientativos da Unidade de Competitividade para os setores e temáticas, reunidos no reunidos no Data Sebrae ([Ambiente de Planejamento](#)).

Os indicadores específicos de cada Tema Indutor são obrigatórios.

6.4 Recomendação Estratégica:

- Projetos do Bioma Amazônico (Unidades da Federação dentro da Amazônia Legal) devem priorizar iniciativas alinhadas ao tema indutor de Economias Portadoras de Futuro, em especial para os setores de Agronegócio e Alimentos e Bebidas, Beleza (Cosméticos), Moda, Casa e Construção e Turismo.

6.5 Definições:

Para fins da atuação setorial no âmbito do programa Impulsionar Negócios, temos que:

- **Competitividade** é a capacidade de produzir bens e serviços de forma eficiente, abrangendo produtividade, inovação, qualidade, custos e habilidades laborais, sendo influenciada também por fatores externos, como ambiente econômico e regulação. Empresas competitivas são mais resistentes a crises e contribuem para a economia diversificada e estável.
- **Jornadas Estruturadas** são ações e soluções oferecidas para transformar as empresas atendidas. O ponto de partida é a compreensão das necessidades do cliente ou grupo para alcançar o resultado desejado, como aumento de faturamento ou produtividade. As jornadas podem ser personalizadas e durar de poucos meses até o término da iniciativa. O essencial é que, até janeiro do ano seguinte, os resultados sejam medidos conforme o Guia de Mensuração do Sebrae.

6.6. TAGs:

Utilizar as tags abaixo em seu projeto do Impulsionar Negócios para marcar os setores, segmentos, a estratégia e agentes.

Deverão ser utilizadas obrigatoriamente pelo menos uma tag de setor e segmento para cada projeto/processo.

Utilizar preferencialmente as tags também dentro de cada ação, a(s) temática(s).

Setores:

#Indústria

#Varejo

#Serviços

Segmentos:

#Construção

#MarcenariaMoveleiro

#Moda

#Bioeconomia

Estratégias e Agentes:

#ALIProdutividade

#ALIRural

#ProgramaALI

Tags - nível de ação:

#B2B

#B2C

#B2G

#ConexõesCorporativas

#economiasustentável

#esg

#franquia

#gestão

#gestãoenergética

#governança

#inovação

#inteligência

#mercadodigital

#mercadointernacional

#mercadonacional

#produtividade

#produtosdiferenciados

#cidadeempreendedora

#territorioempreendedores

#inclusãosocioproductiva

7. Conclusão

O documento "Impulsionar Negócios: Indústria e Cadeias Setoriais" apresenta uma abordagem detalhada e estratégica para o desenvolvimento sustentável e competitivo dos pequenos negócios no setor industrial e suas cadeias setoriais, de forma a contribuir com o planejamento dos projetos para o plano anual 2025. Ao longo dos capítulos, foram delineadas diretrizes, ações e indicadores que visam fortalecer a competitividade, promover a diversificação da matriz produtiva e contribuir significativamente para o desenvolvimento regional e nacional.

As diretrizes e estratégias delineadas neste documento são fundamentais para posicionar a indústria brasileira em um novo patamar de competitividade global. O foco na inovação, sustentabilidade e integração das cadeias produtivas promoverá um ambiente propício para o crescimento dos pequenos negócios, gerando emprego e renda e contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional. A colaboração entre os diversos stakeholders e a execução eficaz das ações propostas serão determinantes para o sucesso desta estratégia, alinhando-se com os objetivos do programa Impulsionar Negócios e garantindo um futuro mais próspero para a economia brasileira.

