2026

INSIGHTS ESTRATÉGICOS

Da escuta ao impacto: o papel das pesquisas nos resultados do Sebrae/BA

SEBRAE

ANDERSON DOS SANTOS TEIXEIRA

Unidade de Gestão Estratégica
Sebrae/BA

16/9/2026

© 2026. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – Sebrae.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (lei nº 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATOS
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – Sebrae
Unidade de Gestão Estratégica – Estudos e Pesquisas
Rua Arthur de Azevedo Machado, nº 1225, edifício Civil Towers, torre Cirrus, 22º andar, Costa Azul, Salvador/BA, 41770-790 telefone: (71) 3320-4471.
E-mail: uge.sebrae@ba.sebrae.com.br

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL
Humberto Miranda Oliveira

DIRETORIA DA SUPERINTENDÊNCIA
Jorge Khoury

DIRETORIA TÉCNICA
André Gustavo Barbosa

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
Vitor Lopes

UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA
Isabel de Cássia Santos Ribeiro | Gerente
Luciana Mandelli | Gerente Adjunta
Alana Souza Lima | Analista
Anderson dos Santos Teixeira | Analista
Fernando Edmar de Oliveira Silva | Analista
Tamires Farias Cruz | Analista
Vanessa da Paixão Santos | Estagiária
Anderson dos Santos Silva| apoio

AUTOR
Anderson dos Santos Teixeira

DIAGRAMAÇÃO
Anderson dos Santos Teixeira

Sumário

1. CONTEXTUALIZAÇÃO 4

1.1 BAHIA 2035: TRANSFORMAR DIVERSIDADE, CAPILARIDADE E EMPREENDEDORISMO EM DESENVOLVIMENTO 5

1.2 UM TERRITÓRIO DIVERSO EXIGE UMA ESTRATÉGIA TERRITORIAL 6

1.3 OS PEQUENOS NEGÓCIOS SÃO PARTE ESTRUTURAL DA ECONOMIA BAIANA 6

1.4 A BAHIA EMPREENDEDORA TAMBÉM É NEGRA E FEMININA 7

1.5 O EMPREENDEDOR QUER CRESCER, MAS AINDA ENFRENTA GARGALOS BÁSICOS 8

1.6 O DESAFIO NÃO É APENAS ATENDER: É GERAR CONTINUIDADE E TRANSFORMAÇÃO 9

1.7 DO PORTFÓLIO DE SOLUÇÕES À JORNADA DO EMPREENDEDOR 10

1.8 CONHECIMENTO E DADOS COMO INFRAESTRUTURA ESTRATÉGICA 11

2. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ATUAÇÃO DO SEBRAE/BA 13

2.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA, ACESSO A CRÉDITO E VIABILIDADE ECONÔMICA 14

2.2 CAPACITAÇÃO PRÁTICA, CONHECIMENTO EM GESTÃO E ORIENTAÇÃO ESPECIALIZADA 15

2.3 ACOMPANHAMENTO CONTINUADO, PROXIMIDADE E APOIO INSTITUCIONAL 15

2.4 REDES, CONEXÕES, PARCERIAS E CAPITAL RELACIONAL 16

2.5 MERCADO, VENDAS, MARKETING E VISIBILIDADE 17

2.6 CONFIANÇA, INSEGURANÇA, MOTIVAÇÃO E DIMENSÃO EMOCIONAL DO EMPREENDER 18

2.7 BARREIRAS ESTRUTURAIS, DESIGUALDADE E ASSIMETRIA DE OPORTUNIDADES . 19

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS 23

4. REFERÊNCIAS 25

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo **sistematizar o conhecimento gerado a partir das escutas realizadas pelo Núcleo de Estudos & Pesquisas da Unidade de Gestão Estratégica (UGE) e, com base nessas evidências, propor reflexões e ações estratégicas que contribuam para o atendimento mais efetivo das necessidades dos pequenos negócios baianos.**

A proposta parte do entendimento de que os resultados das pesquisas não devem se limitar à produção de diagnósticos (relatórios), mas constituir insumos para a **tomada de decisão**, capazes de transformar as percepções e necessidades dos clientes em conhecimento, o conhecimento em estratégia e a estratégia em ações que gerem resultados no dia a dia dos pequenos negócios baianos.

As pesquisas selecionadas tiveram como público-alvo os pequenos negócios baianos de diversos setores, com abrangência estadual, ou seja, sem restrição a um recorte regional. Assim, as ações estratégicas propostas neste trabalho aplicam-se principalmente ao *Atendimento Individual, ao programa Sebrae Delas/Plural e à gestão do portfólio de produtos, soluções e conteúdos, além de servirem como insumos para as estratégias de comunicação e marketing do Sebrae/BA junto ao público externo*.

Antes da apresentação das proposições estratégicas, faz-se necessário contextualizar o ambiente de negócios no qual o Sebrae/BA está inserido, bem como apresentar os principais achados das pesquisas que fundamentam este trabalho. Essa contextualização permitirá compreender tendências, desafios, necessidades e oportunidades que podem influenciar a atuação da instituição nos próximos anos.

Dentre as pesquisas desenvolvidas pelo Núcleo de Estudos & Pesquisas, foram selecionadas para esta análise aquelas que possuem série histórica[1], ou seja, com mais de uma edição realizada, bem como estudos publicados nos

[1] Desafios do empreendedorismo feminino na Bahia (**4 edições**); Propósito do Afroempreendedorismo Baiano (**3 edições**) e Mapeamento das expectativas das Micro e Pequenas Empresas baianas (**2 edições**).

últimos dois anos, cujo público-alvo contempla as micro e pequenas empresas baianas[2].

1.1 BAHIA 2035: TRANSFORMAR DIVERSIDADE, CAPILARIDADE E EMPREENDEDORISMO EM DESENVOLVIMENTO

Pensar estrategicamente a atuação do Sebrae Bahia exige começar por uma constatação: não existe uma única Bahia empresarial. Existe um território amplo, diverso e desigual, formado por diferentes estruturas produtivas, trajetórias sociais, mercados, identidades e níveis de maturidade empresarial. Essa heterogeneidade torna o desenvolvimento dos pequenos negócios um desafio de escala, mas também uma das maiores oportunidades para ampliar renda, produtividade, inclusão e dinamismo econômico no estado.

É nesse ambiente que o Sebrae/BA se projeta para o horizonte de 2035. Mais do que ampliar o número de atendimentos, o desafio estratégico consiste em aumentar a capacidade de transformar conhecimento, presença territorial e relacionamento com os empreendedores em resultados econômicos e sociais qualificados e mensuráveis. Isso significa compreender quem empreende, onde empreende, quais barreiras enfrenta, como prefere se relacionar com o Sebrae e, sobretudo, quais capacidades precisarão ser construídas para que os pequenos negócios prosperem em uma economia cada vez mais digital, competitiva e orientada pela inovação.

As pesquisas realizadas pelo Sebrae/BA nos últimos anos oferecem uma base privilegiada para essa reflexão. Quando analisadas em conjunto, e não isoladamente, elas revelam padrões persistentes, mudanças emergentes e, principalmente, lacunas entre potencial empreendedor e capacidade empresarial. São essas lacunas que ajudam a definir uma agenda estratégica para a próxima década.

[2] Impacto do programa **Sebrae na Sua Empresa** em 2025.

1.2 UM TERRITÓRIO DIVERSO EXIGE UMA ESTRATÉGIA TERRITORIAL

A Bahia possui 417 municípios, ou seja, uma grande escala territorial e diversidade socioeconômica que impedem uma abordagem homogênea do desenvolvimento empresarial. O desafio não é apenas alcançar empreendedores espalhados pelo estado, mas compreender que as condições para empreender variam profundamente entre territórios, setores e grupos sociais.

Essa característica torna a capilaridade um ativo estratégico. A presença física e institucional do Sebrae nos municípios, potencializada por estruturas de atendimento descentralizado, parcerias locais e soluções móveis, permite aproximar conhecimento, orientação empresarial e oportunidades de públicos que dificilmente seriam alcançados apenas pelos canais tradicionais.

Nesse sentido, iniciativas como Sebrae Aqui e Unidade Móvel devem ser compreendidas não somente como instrumentos de atendimento, mas como componentes de uma infraestrutura territorial de desenvolvimento. Sua importância aumenta quando a estratégia institucional passa da lógica de “estar presente” para a lógica de identificar demandas locais, conectar atores e principalmente ativar ecossistemas empresariais.

A territorialização, portanto, não significa simplesmente distribuir serviços geograficamente. Significa utilizar inteligência para reconhecer vocações econômicas, diferenças de maturidade empresarial e particularidades sociais de cada território, transformando presença em impacto (resultado).

1.3 OS PEQUENOS NEGÓCIOS SÃO PARTE ESTRUTURAL DA ECONOMIA BAIANA

Os pequenos negócios ocupam posição central na estrutura empresarial do estado. De acordo com dados da Receita Federal (julho/2026), eles representam cerca de 96% dos negócios formalmente estabelecidos na Bahia e responderam por aproximadamente 75% do saldo de empregos formais no estado em 2025 (CAGED, 2025).

Essa dimensão modifica a forma de interpretar a missão do Sebrae. Apoiar pequenos negócios não constitui uma agenda periférica de desenvolvimento, a luz

dos ensinamentos do saudoso economista Celso Furtado: significa atuar diretamente sobre uma parcela decisiva da base produtiva baiana.

Entretanto, dimensão econômica não significa ausência de fragilidades. As MPEs convivem com dificuldades relacionadas à gestão, crédito, digitalização, inovação e burocracia. E os dados apresentados na *2ª edição da pesquisa Mapeamento das Expectativas das Micro e Pequenas Empresas Baianas* mostram que mesmo empresas maduras continuam demandando apoio. Na pesquisa de 2025, 56% estavam há mais de dez anos em operação, mas organizar as finanças permanecia como o desafio mais urgente para 26% delas. Ao mesmo tempo, 89% pretendiam aumentar o faturamento, 58% melhorar a gestão e 50% aprimorar marketing e vendas nos dois anos seguintes. Há aqui uma mensagem relevante: tempo de mercado não equivale necessariamente a maturidade de gestão.

Esse diagnóstico reforça que a atuação institucional deve ir além da abordagem concentrada na criação e sobrevivência de empresas para outra, mais abrangente, orientada à produtividade, competitividade, crescimento e longevidade empresarial.

1.4 A BAHIA EMPREENDEDORA TAMBÉM É NEGRA E FEMININA

Qualquer estratégia para o empreendedorismo baiano que desconsidere raça e gênero deixará de compreender uma parcela essencial de sua própria base econômica, haja vista que o censo mais recente do IBGE evidenciou que 79,7% da população baiana é negra e feminina (51,7%).

As pesquisas do Sebrae/BA evidenciam essa realidade. Na *3ª edição da pesquisa Propósito dos Afroempreendedores Baianos*, realizada em 2025, 66% dos respondentes eram mulheres, 43% eram MEI e 47% atuavam no setor de serviços. Além disso, 28% possuíam renda mensal entre um e dois salários-mínimos.

As motivações para empreender combinam aspiração e necessidade. Autonomia e independência foram mencionadas por 69% dos afroempreendedores, desenvolvimento pessoal e profissional por 42% e alternativa de sobrevivência por 38%. Ao mesmo tempo, as dificuldades para abrir o negócio

incluem não saber como torná-lo rentável (38%), acesso a recursos financeiros (37%) e pouca oferta de investimentos (28%).

O empreendedorismo feminino revela **interseções** semelhantes. Na *4ª edição da pesquisa Desafios e Oportunidades do Empreendedorismo Feminino na Bahia*, realizada em 2026, 75% das respondentes eram negras, 65% eram mães, 41% chefes de domicílio e 41% possuíam renda de até dois salários-mínimos. Embora 68% apresentassem ensino superior completo, 45% não possuíam funcionários e 76% não tinham sócios.

Esses números revelam algo estratégico: capital educacional relativamente elevado não se converte automaticamente em escala empresarial, renda ou geração de empregos.

Além disso, 39% das empreendedoras declararam não ter com quem contar para os cuidados da casa e dos filhos, 50% afirmaram já ter sofrido preconceito por serem mulheres e empreendedoras e 60% não participavam de redes de empreendedorismo feminino.

Portanto, inclusão produtiva não deve ser tratada apenas como agenda social paralela à competitividade. Na Bahia, inclusão e competitividade estão estruturalmente conectadas. Fortalecer mulheres, a população negra e outros grupos historicamente sub-representandos significa fortalecer uma parcela expressiva da própria economia dos pequenos negócios.

1.5 O EMPREENDEDOR QUER CRESCER, MAS AINDA ENFRENTA GARGALOS BÁSICOS

Quando diferentes pesquisas são observadas em conjunto, surge um padrão consistente. O empreendedor baiano deseja crescer, conquistar autonomia, melhorar a renda e profissionalizar o negócio. Entretanto, frequentemente encontra dificuldades em dimensões fundamentais da gestão: finanças, marketing, vendas, acesso ao crédito, tecnologia, rentabilidade e planejamento.

Entre os afroempreendedores, marketing, finanças, vendas, inovação e redes de relacionamento aparecem como áreas nas quais permanece a necessidade de apoio.

Entre as mulheres, a trajetória das pesquisas mostra desafios igualmente persistentes. Na segunda edição, gestão financeira foi apontada por 55%, dificuldade de acessar financiamentos bancários por 32% e gestão de novas tecnologias por 28%. **Nas edições seguintes, insegurança e medo do fracasso passaram a emergir como o principal desafio percebido pelas empreendedoras.**

Entre as MPEs mais estruturadas, organizar as finanças permanece como **desafio urgente**, mesmo diante da forte intenção de crescimento.

O padrão sugere que o próximo salto do empreendedorismo baiano dependerá menos de estimular simplesmente a abertura de novos negócios e mais de elevar a qualidade da gestão dos negócios existentes. Isso implica uma evolução na proposta de valor do Sebrae, deixar de ser percebido como provedor de eventos, capacitações/treinamentos e consolidar-se como parceiro na transformação dos pequenos negócios.

1.6 O DESAFIO NÃO É APENAS ATENDER: É GERAR CONTINUIDADE E TRANSFORMAÇÃO

Os resultados da pesquisa de impacto do programa *Sebrae na Sua Empresa* ajudam a compreender uma questão central para a estratégia institucional.

A experiência inicial é fortemente positiva: 72% avaliaram como excelente o atendimento recebido pelo agente, 76% consideraram o atendimento útil para o dia a dia do negócio e 94% afirmaram que recomendariam o programa.

Entretanto, aparece uma diferença importante entre satisfação, aplicação e continuidade. Metade dos entrevistados acessou ou consultou os materiais recebidos, 59% aplicaram alguma orientação, mas 53% não buscaram novamente ou acessaram outro serviço do Sebrae.

Esse resultado dialoga diretamente com outro achado importante da *2ª edição do Mapeamento das Expectativas da MPEs baianas*: entre as MPEs pesquisadas em 2025, 70% não haviam utilizado nenhum serviço do Sebrae nos dois anos anteriores, e 25% disseram não conhecer os serviços oferecidos pela instituição.

Diante do cenário revelado pelas pesquisas, emerge um dos principais desafios estratégicos para o Sebrae Bahia no horizonte de 2035: **como transformar atendimento em relacionamento, relacionamento em jornada e jornada em impacto empresarial?**[3]

A próxima fronteira da atuação institucional não está apenas na ampliação da cobertura. Está na capacidade de acompanhar o empreendedor ao longo de seu ciclo de desenvolvimento, identificando necessidades, recomendando soluções, mensurando resultados e antecipando novos desafios.

1.7 DO PORTFÓLIO DE SOLUÇÕES À JORNADA DO EMPREENDEDOR

As evidências também apontam mudanças nas expectativas sobre como o empreendedor deseja aprender e se relacionar com instituições de apoio.

Na pesquisa com MPEs, 36% preferem atendimento pelo WhatsApp, enquanto 61% indicaram preferência por aprender por meio de cursos on-line. Além disso, 83% declararam disposição para pagar por eventos empresariais relacionados ao desenvolvimento do negócio e da equipe.

Isso sugere que conveniência, personalização e aplicabilidade serão atributos cada vez mais importantes.

O empreendedor não necessariamente organiza suas necessidades segundo a estrutura interna de produtos e projetos de uma instituição. Ele possui

[3] A demonstração qualitativa do impacto da atuação do Sebrae para a sociedade foi um dos apontamentos trazidos pelo Tribunal de Contas da União – TCU no **acórdão 1920/2025** *"40. Outro fator crítico para o **processo de qualificação dos resultados** do Sebrae seria a calibragem dos indicadores para que alcancem os objetivos para os quais foram produzidos (com vistas a aperfeiçoar a precisão desses indicadores), ação acompanhada da implementação de indicadores de efetividade que meçam a real entrega de serviços aos usuários." (p. 10)*

problemas concretos: vender mais, organizar o caixa, acessar mercados, utilizar inteligência artificial, melhorar produtividade, contratar pessoas, inovar ou obter crédito.

A atuação orientada ao cliente exige, portanto, uma mudança de racionalidade (*mindset*): não perguntar apenas **“qual produto oferecer?”**, mas, sobretudo, **“qual transformação este negócio precisa alcançar agora?”**.

Essa mudança favorece a construção de jornadas personalizadas, nas quais diferentes soluções podem ser combinadas segundo estágio empresarial, setor, território, perfil do empreendedor e objetivos de crescimento.

1.8 CONHECIMENTO E DADOS COMO INFRAESTRUTURA ESTRATÉGICA

O conjunto de pesquisas produzido pelo Sebrae/BA demonstra que a instituição dispõe de um ativo que ultrapassa o atendimento empresarial – conhecimento acumulado sobre o empreendedor baiano.

Pesquisas recorrentes sobre mulheres, afroempreendedores, MPEs e impacto dos programas permitem observar não somente fotografias momentâneas, mas tendências. A recorrência das dificuldades financeiras, a permanência das desigualdades, a evolução das preferências de atendimento e a identificação de diferentes níveis de maturidade empresarial são exemplos de informações capazes de orientar decisões.

O desafio da próxima década será transformar esse patrimônio informacional em inteligência acionável.

Isso significa integrar dados de pesquisas, atendimento, território, comportamento e resultados empresariais para construir segmentações mais sofisticadas, prever necessidades e avaliar quais intervenções produzem maior impacto.

Nesse cenário, inteligência artificial e análise avançada de dados deixam de ser apenas temas de capacitação para clientes e passam a constituir também capacidades institucionais essenciais.

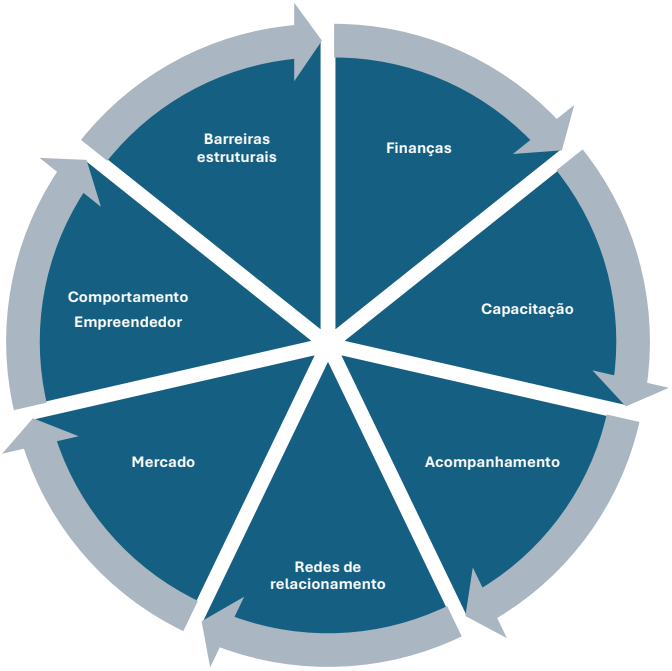
A instituição que conhece melhor seus clientes podem atendê-los de forma mais relevante. A instituição que consegue aprender sistematicamente com cada atendimento pode evoluir de forma mais rápida.

2. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ATUAÇÃO DO SEBRAE/BA

As pesquisas revelam alguns padrões que se repetem em públicos distintos: dificuldades de gestão financeira; necessidade de ampliar vendas e faturamento; barreiras de acesso a crédito; necessidade de aprimoramento em marketing; negócios com baixa geração de empregos; demanda por capacitação e orientação especializada; importância crescente dos canais digitais; e, ao mesmo tempo, existência de segmentos que enfrentam barreiras adicionais relacionadas a gênero e raça.

Desse modo, considerando os "temas transversais" como aqueles citados anteriormente que reaparecem em pesquisas distintas – ainda que com intensidades, públicos e formulações diferentes – é possível identificar um núcleo bastante consistente de problemas, necessidades e expectativas compartilhadas entre afroempreendedores, mulheres empreendedoras, MPEs em geral e clientes atendidos pelo Sebrae.

A partir desses achados um conjunto de ações estratégicas são propostas divididas em **7 (sete) temáticas estratégicas integradas**:



2.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA, ACESSO A CRÉDITO E VIABILIDADE ECONÔMICA

Esta é a necessidade transversal mais forte de todo o conjunto de pesquisas analisado.

Aqui a estratégia não deve ser centrada simplesmente em “ofertar crédito”, haja vista que o Sebrae não é uma instituição financeira. Sua contribuição mais realista está em preparar o negócio para acessar e utilizar melhor os recursos financeiros disponíveis no mercado.

Diante do cenário identificado pelas pesquisas, algumas ações estratégicas são propostas;

- ✓ estruturar jornadas de gestão financeira por estágio de maturidade do negócio;
- ✓ intensificar diagnósticos financeiros seguidos de orientação individual para casos de maior vulnerabilidade;
- ✓ trabalhar fluxo de caixa, custos, formação de preço, margem, capital de giro e planejamento financeiro de maneira integrada;
- ✓ preparar empreendedores interessados em crédito para avaliar capacidade de pagamento e finalidade do recurso;
- ✓ fortalecer a articulação e o encaminhamento qualificado para instituições financeiras e mecanismos de garantia existentes; e
- ✓ acompanhar posteriormente uma parcela dos empreendedores orientados para verificar se houve melhoria efetiva na organização financeira.

Essas ações são estratégicas, pois nas MPEs, organizar as finanças aparece como desafio urgente, enquanto aumentar faturamento é o principal objetivo empresarial. Entre afroempreendedores, aparecem simultaneamente dificuldade de tornar o negócio rentável e acesso a recursos financeiros.

Diretriz estratégica: ampliar a educação financeira para promover a sustentabilidade dos negócios.

2.2 CAPACITAÇÃO PRÁTICA, CONHECIMENTO EM GESTÃO E ORIENTAÇÃO ESPECIALIZADA

As pesquisas não parecem apontar simplesmente para falta de instrutorias (capacitações). Elas apontam para dificuldades concretas de gestão. Entre as mulheres, gestão financeira, habilidades técnicas e autogestão aparecem entre as dificuldades; já entre as MPEs, melhorar a gestão e marketing/vendas estão entre os principais objetivos.

Diante do cenário identificado pelas pesquisas, algumas ações estratégicas são propostas:

- ✓ reorganizar parte das capacitações em trilhas baseadas em problemas – “preciso vender mais”, “não sei se meu preço está correto”, “preciso organizar minhas finanças”, “quero contratar”, “quero melhorar minha presença digital” – em vez de apenas conteúdos tradicionais;
- ✓ combinar conteúdos curtos com aplicação prática no próprio negócio;
- ✓ disponibilizar ferramentas simples, modelos e *checklists* que o empreendedor possa aplicar imediatamente;
- ✓ diferenciar conteúdos por estágio de maturidade; e
- ✓ utilizar diagnósticos de entrada para encaminhar o cliente à solução do portfólio mais adequada.

Diretriz estratégica: evoluir de uma lógica centrada na oferta de instrutorias para uma atuação orientada à resolução de problemas e às necessidades reais dos pequenos negócios.

2.3 ACOMPANHAMENTO CONTINUADO, PROXIMIDADE E APOIO INSTITUCIONAL

Esse tema merece atenção especial porque o estudo do *Sebrae na Sua Empresa* revela uma questão relevante: 72% avaliaram o atendimento do agente como excelente e 59% aplicaram alguma orientação, mas 53% não voltaram a acessar outro serviço do Sebrae.

Isso sugere uma oportunidade concreta de melhorar a continuidade da relação.

Diante desse cenário, algumas ações estratégicas são propostas:

- ✓ estabelecer retorno programado após atendimentos considerados estratégicos;
- ✓ criar encaminhamento claro entre diagnóstico e próxima solução do portfólio;
- ✓ utilizar *WhatsApp* e outros canais existentes para acompanhamento de curta duração;
- ✓ estabelecer "próximo passo recomendado" ao final de determinados atendimentos;
- ✓ conectar visitas dos agentes às soluções disponíveis nas unidades e canais digitais; e
- ✓ monitorar não apenas número de atendimentos, mas a progressão do cliente entre diagnóstico, aplicação e resultado.

Isso não significa estabelecer um acompanhamento permanente para todos os clientes, o que seria operacionalmente inviável. A estratégia pode estar na priorização de públicos, desafios ou momentos da jornada empresarial em que a continuidade do atendimento apresente maior potencial de gerar resultados e transformação.

Diretriz estratégica: evoluir do atendimento pontual para o acompanhamento da trajetória do empreendedor, sempre que a continuidade puder agregar valor e potencializar resultados.

2.4 REDES, CONEXÕES, PARCERIAS E CAPITAL RELACIONAL

Nas pesquisas com mulheres e afroempreendedores, rede não deve ser interpretada apenas como confraternização ou evento. Ela está relacionada a acesso a oportunidades, referências, parceiros, conhecimento e mercado. A baixa participação em redes de empreendedorismo feminino, por exemplo, permanece relevante nas pesquisas.

Diante desse cenário, algumas ações estratégicas são propostas:

- ✓ inserir momentos estruturados de conexão empresarial em eventos e capacitações;
- ✓ promover rodadas de negócios e encontros entre fornecedores e compradores quando houver demanda e parceiros;
- ✓ aproximar empreendedores mais experientes daqueles em estágio inicial por mentorias coletivas ou encontros temáticos;
- ✓ aproveitar programas como Sebrae Delas e Sebrae Plural para estimular redes segmentadas sem isolá-las do ecossistema empresarial mais amplo;
- ✓ articular associações comerciais, governos locais, universidades e outras organizações empresariais para ampliar as conexões disponíveis nos territórios.

Um cuidado estratégico é evitar a criação de redes que dependam permanentemente do Sebrae para se manterem ativas. Mais do que promover encontros e conexões pontuais, o papel da instituição deve ser estimular relações capazes de gerar valor, oportunidades e colaboração entre os participantes mesmo após a intervenção institucional.

O sucesso da rede, portanto, não está apenas em sua criação, mas em sua capacidade de continuar gerando valor com autonomia.

Diretriz estratégica: tratar *networking* (rede de relacionamento) como ativo empresarial.

2.5 MERCADO, VENDAS, MARKETING E VISIBILIDADE

Esta temática permite avançar para uma abordagem mais estratégica, porque não basta capacitar o empreendedor para vender, em determinados contextos, é necessário apoiar o negócio em sua preparação para acessar e se posicionar em novos mercados.

Isso significa ir além do desenvolvimento de competências comerciais, contribuindo para que o pequeno negócio esteja efetivamente preparado para

atender às exigências, aproveitar oportunidades e estabelecer relações comerciais sustentáveis nos mercados que pretende acessar.

As MPEs colocam aumento do faturamento e aprimoramento de marketing e vendas entre seus principais objetivos. Entre afroempreendedores, marketing, vendas, inovação e redes de relacionamento aparecem como áreas nas quais existe demanda de apoio.

Diante desse cenário, algumas ações estratégicas são propostas:

- ✓ intensificar diagnósticos de posicionamento, canais de venda e presença digital;
- ✓ oferecer orientação prática sobre proposta de valor, formação de preço, relacionamento com clientes e estratégias comerciais;
- ✓ conectar capacitação a feiras, rodadas de negócios e oportunidades comerciais existentes;
- ✓ apoiar preparação para vendas digitais;
- ✓ estimular utilização estratégica de *WhatsApp*, redes sociais e outros canais já utilizados pelos empreendedores; e
- ✓ dar visibilidade institucional a casos e negócios de diferentes territórios, segmentos, raças e gêneros, quando pertinente.

Diretriz estratégica: evoluir do ensino de marketing para o fortalecimento da capacidade dos pequenos negócios de acessar, se posicionar e permanecer de forma competitiva no mercado.

2.6 CONFIANÇA, INSEGURANÇA, MOTIVAÇÃO E DIMENSÃO EMOCIONAL DO EMPREENDER

Esse é provavelmente o tema em que é mais fácil ultrapassar a competência institucional. A pesquisa com mulheres mostra insegurança e medo do fracasso como desafio relevante e persistente.

O Sebrae não pode assumir funções clínicas ou terapêuticas. Pode, entretanto, trabalhar fatores empresariais que reduzem a insegurança decisória.

Diante desse cenário, algumas ações estratégicas são propostas:

- ✓ incorporar autogestão, liderança, negociação e tomada de decisão às trilhas empresariais;
- ✓ utilizar mentorias e grupos de pares para troca de experiências;
- ✓ apresentar referências empresariais próximas da realidade dos públicos atendidos;
- ✓ trabalhar planejamento e gestão de riscos como instrumentos para reduzir decisões baseadas exclusivamente no medo.

Especificamente para as mulheres, aspectos relacionados à conciliação entre negócio, família e responsabilidades de cuidado também podem ser considerados no desenho de horários, formatos e duração das soluções.

Essa conciliação é necessária, pois conforme mostrado no livro *"Brasil no Espelho – Um guia para entender o Brasil e os brasileiros (2025)"* o nível de cansaço na sociedade brasileira varia de acordo com gênero, idade, renda e escolaridade. Os homens se declaram menos cansados que as mulheres, **o que pode ser atribuído ao fato de pesar sobre elas a dupla ou tripla jornada do trabalho assalariado, o doméstico e o cuidado com os filhos.**

Diretriz estratégica: fortalecer a autonomia para decisões empresariais mais seguras e bem fundamentadas.

2.7 BARREIRAS ESTRUTURAIS, DESIGUALDADE E ASSIMETRIA DE OPORTUNIDADES

As pesquisas mostram que tratar todos os empreendedores exatamente da mesma maneira não significa necessariamente oferecer as mesmas condições de acesso. Mulheres e afroempreendedores enfrentam barreiras específicas, ao mesmo tempo em que compartilham problemas empresariais com o conjunto das MPEs.

Diante do cenário identificado pelas pesquisas, algumas ações estratégicas são propostas:

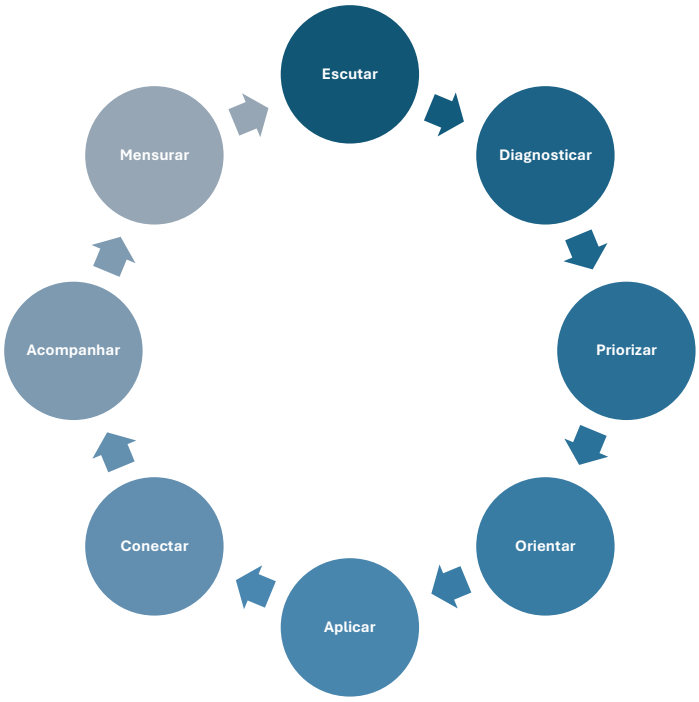
- ✓ utilizar dados das próprias pesquisas para segmentar estratégias e públicos;
- ✓ manter e aperfeiçoar iniciativas como Sebrae Delas e Sebrae Plural;

- ✓ incorporar recortes de gênero, raça, território e porte ao monitoramento dos resultados;
- ✓ ampliar a representatividade de empreendedores negros e mulheres nas ações de comunicação e eventos;
- ✓ identificar territórios e grupos com menor acesso às soluções e direcionar ações de aproximação;
- ✓ articular parceiros públicos e privados para questões que extrapolam a competência direta do Sebrae; e
- ✓ avaliar periodicamente se os públicos prioritários estão apenas sendo alcançados ou efetivamente avançando em resultados empresariais.

Diretriz estratégica: evoluir de uma lógica predominantemente uniforme para uma atuação orientada pela equidade, considerando diferentes necessidades, contextos e barreiras de acesso às oportunidades empresariais.

Por fim, o Sebrae/BA dispõe de diferentes instrumentos de atendimento – seminários, cursos, oficinas, palestras, consultorias, orientação técnica, jogos etc. – e presença territorial. O desafio estratégico indicado pelas pesquisas está em fortalecer a integração entre esses instrumentos.

A lógica de atuação poderia ser representada por uma jornada simples que envolva:



a. **Escutar**: compreender a necessidade declarada pelo empreendedor, mas também sua realidade empresarial.
b. **Diagnosticar:** identificar o problema que está por trás da demanda inicial.
c. **Priorizar:** reconhecer que nem todos os problemas podem ser enfrentados simultaneamente e indicar aquilo que merece atenção primeiro.
d. **Orientar:** conectar o empreendedor à solução mais adequada à sua necessidade e maturidade empresarial.
e. **Aplicar:** aproximar conhecimento e prática, favorecendo que ferramentas, orientações e aprendizados sejam incorporados ao negócio.
f. **Conectar:** aproximar o empreendedor, quando pertinente, de mercados, redes, parceiros, instituições financeiras e outras oportunidades.
g. **Acompanhar:** verificar, em situações nas quais isso seja estratégico e operacionalmente possível, se a orientação/encaminhamento foi aplicada/o e quais novas necessidades surgiram.
h. **Mensurar:** observar não somente a realização do atendimento, mas os efeitos produzidos na trajetória do negócio (impacto/resultado).

Essa abordagem não pressupõe acompanhar indefinidamente todos os clientes. Significa estabelecer níveis de acompanhamento compatíveis com a complexidade da necessidade, o perfil do público e o potencial de impacto da intervenção.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas analisadas deixam uma mensagem extremamente relevante: existe na Bahia uma enorme disposição para empreender, crescer e transformar realidades.

O desafio estratégico é fazer com que essa disposição encontre condições mais favoráveis para prosperar. Isso exige algumas reflexões (***como?***):

- chegar a quem ainda não conhece o Sebrae;
- compreender as diferenças entre territórios e públicos;
- acompanhar quem já foi atendido;
- aproximar capacitação da aplicação prática;
- conectar pequenos negócios a mercados, crédito, tecnologia e redes; e
- reconhecer que mulheres, população negra e outros grupos historicamente submetidos a barreiras específicas demandam respostas capazes de considerar essas diferenças.

Mais do que ampliar o número de empreendedores atendidos, portanto, o horizonte deve ser ampliar o número de **negócios transformados.**

Esse é o principal convite que emerge dos ***Insights Estratégicos***: refletir sobre ***como*** transformar as escutas realizadas por meio das pesquisas em conhecimento; o conhecimento em estratégia; a estratégia em ação; e a ação em impacto e transformação no dia a dia dos pequenos negócios baianos.

Soma-se a esse cenário a importância do Sebrae no fortalecimento da função social do empreendedorismo. Como provoca a reflexão apresentada no livro *“O Brasil no Espelho: um guia para entender o Brasil e os brasileiros (2025)”*, parte do avanço do empreendedorismo no país ocorre em um contexto no qual “menos CLT e mais CNPJ” nem sempre decorre exclusivamente de uma vocação empreendedora, mas também pode representar uma resposta às restrições de renda e à busca por alternativas de trabalho e geração de recursos.

Nesse contexto, amplia-se a relevância da atuação do Sebrae de para além de estimular a criação de negócios, contribuir para que o empreendedorismo se traduza em autonomia, geração sustentável de renda, desenvolvimento empresarial e melhoria das condições de vida.

Por fim, mais do que incentivar pessoas a empreender, o desafio está em ajudá-las a transformar a iniciativa de empreender em negócios capazes de prosperar e gerar valor para si, para suas comunidades e para os territórios onde estão inseridos.

4. REFERÊNCIAS

- **Diretrizes Estratégicas do Conselho Deliberativo Estadual para o Planejamento Estratégico Sebrae Bahia 2035** (Sebrae/BA)
- Empreendedorismo que transforma a realidade | **Planejamento Estratégico 2035** (Sebrae/NA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2026/01/Planejamento_Estrategico_SEBRAE_v1_UCOM-1.pdf
- **Ministério do Trabalho e Emprego** | Novo CAGED (2025)
- **O Brasil no Espelho – Um guia para entender o Brasil dos brasileiros** | Globo Livros (2025)
- Pesquisa | **Desafios e Oportunidades do Empreendedorismo Feminino na Bahia – 1ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Pesquisa-Desafios-e-Oportunidades-do-Empreendedorismo-Feminino-na-Bahia-1a-edicao.pdf
- Pesquisa | **Desafios e Oportunidades do Empreendedorismo Feminino na Bahia – 2ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Pesquisa-Desafios-e-Oportunidades-do-Empreendedorismo-Feminino-na-Bahia-2a-edicao.pdf
- Pesquisa | **Desafios e Oportunidades do Empreendedorismo Feminino na Bahia – 3ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Pesquisa-Desafios-e-Oportunidades-do-Empreendedorismo-Feminino-na-Bahia-3a-edicao.pdf
- Pesquisa | **Desafios e Oportunidades do Empreendedorismo Feminino na Bahia – 4ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Relatorio-da-pesauisa-Desafios-do-Empreendedorismo-Feminino-na-Bahia-4a-ed.-v_25.02.2025.pdf
- Pesquisa | **Propósito dos Afroempreendedores Baianos – 1ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/02/Pesquisa-Proposito-dos-Afroepreendedores-Baianos_05.10.2023.pdf
- Pesquisa | **Propósito dos Afroempreendedores Baianos – 2ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/02/Pesquisa-Proposito-dos-Afroempreendedores-Baianos-2a-edicao.pdf
- Pesquisa | **Propósito dos Afroempreendedores Baianos – 3ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Proposito-dos-afroempreendedores-baianos-3a-edicao.pdf
- Pesquisa | **Mapeamento das Expectativas das Micro e Pequenas Empresas Baianas – 1ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2026/07/PESQUISA-MAPEAMENTO-DAS-EXPECTATIVAS-DAS-MICRO-E-PEQUENAS-EMPRESAS-BAIANAS.pdf

- Pesquisa | **Mapeamento das Expectativas das Micro e Pequenas Empresas Baianas – 2ª edição** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Pesquisa-Mapeamento-das-Expectativas-das-Micro-e-Pequenas-Empresas-Baianas-2a-ed.pdf
- Pesquisa | **Impacto do Programa Sebrae na Sua Empresa 2025** (Sebrae/BA): https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/02/Relarorio-da-pesquisa-de-Impacto-do-programa-Sebrae-na-Sua-Empresa-2025-v09.01.2026.pdf
- Projeto estruturante | **Interiorização e ampliação da rede de atendimento do Sebrae Bahia** (Sebrae/BA)
- **Receita Federal do Brasil** (2026)

INSIGHTS ESTRATÉGICOS

SEBRAE