

# MANUAL DE PROGRAMAS, PROJETOS E ATIVIDADES



Série Planejamento e Gestão

Julho/2012



*Quem tem conhecimento vai pra frente*



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Unidade de Gestão Estratégica

# MANUAL DE PROGRAMAS, PROJETOS E ATIVIDADES

Brasília – DF  
2012

© 2012. 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 CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Gestão Estratégica

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904 – Brasília-DF

Telefone: (61) 3348-7180

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

#### **Conselho Deliberativo Nacional**

Roberto Simões

**Presidente**

#### **Diretoria Executiva**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

**Diretor-Presidente**

Carlos Alberto dos Santos

**Diretor-Técnico**

José Claudio dos Santos

**Diretor de Administração e Finanças**

#### **Unidade de Gestão Estratégica**

Pio Cortizo Vidal Filho

**Gerente**

Francisco José da N. Cesarino

**Gerente-Adjunto**

#### **Equipe técnica:**

Francisco José da N. Cesarino

Gustavo Pereira Angelim

Iuri Barbosa de Andrade (coordenação)

Mário Lúcio de Ávila (coordenação)

Pio Cortizo Vidal Filho

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	7
INTRODUÇÃO .....	8
1. CONCEITOS .....	10
Programas .....	10
Projetos de Atendimento .....	11
<i>Projeto de Atendimento Setor-Segmento</i> .....	14
<i>Projeto de Atendimento Setorial</i> .....	17
<i>Projeto de Atendimento de Encadeamento Produtivo</i> .....	21
<i>Projeto de Atendimento Territorial</i> .....	24
PROJETOS INTERNOS .....	28
ATIVIDADES .....	33
2. ESTRUTURAÇÃO .....	35
Definição da Atuação Estratégica.....	35
Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos .....	37
Estruturação de Programas .....	38
Estruturação de Projetos de Atendimento .....	41
<i>Delineamento Preliminar do Projeto</i> .....	41
<i>Atores participantes da Estruturação de Projetos</i> .....	44
<i>Público-Alvo, Objetivo Geral, Foco Estratégico, Resultados</i> .....	44
<i>Premissas</i> .....	46
<i>Ações, Recursos, Produtos e Responsáveis</i> .....	47
<i>Custo total e alavancagem, horizonte de planejamento, estratégia de implementação, organização para gerenciamento e processo de avaliação</i> .....	49
<i>Análise de Consistência e Acordo de Resultados</i> .....	50
Estruturação de Projetos Internos .....	51
<i>Delineamento Preliminar do Projeto</i> .....	52
<i>Demandante, Usuário Final, Objetivos, Resultado, Premissa e Mensuração</i> .....	52
<i>Ações, Recursos, Metas e Responsáveis</i> .....	53
<i>Custo Total e Alavancagem, Horizonte de Planejamento e Estratégia de Implementação</i> .....	53
<i>Análise de Consistência e Acordo de Resultados</i> .....	53
Estruturação de Atividades.....	54



# Apresentação

**Estratégia:** conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza, respondendo a três grandes questões:

- Onde estamos?
- Aonde pretendemos chegar?
- Como evoluiremos da situação atual até a situação desejada?

O Sistema Sebrae aplica a Gestão Estratégica Orientada para Resultados – Geor há 8 anos e nesse período ela vem sendo constantemente aperfeiçoada para atender a novas necessidades de atendimento de seu público e propiciar uma melhor dinâmica de atuação para o Sebrae e resultados para os seus clientes.

Neste Manual, são demonstrados aperfeiçoamentos dos projetos quanto às suas formas de abordagem, tipologias, formas de atuação e modelos de estruturação.

São abordadas questões relativas à implantação das tipologias para projetos de atendimento setorial, encadeamento produtivo e territorial. Os projetos internos também sofrem alteração em sua nomenclatura, para melhor entendimento dos seus objetivos.

Outro ponto que merece destaque é a incorporação dos *Programas* ao Manual, com a definição de conceitos e orientação quanto à forma de estruturação.

Com relação à estruturação de projetos, este manual evidencia a importância da definição estratégica que deve orientar a elaboração de um projeto, a fim de operacionalizar as estratégias definidas para um determinado período de tempo.

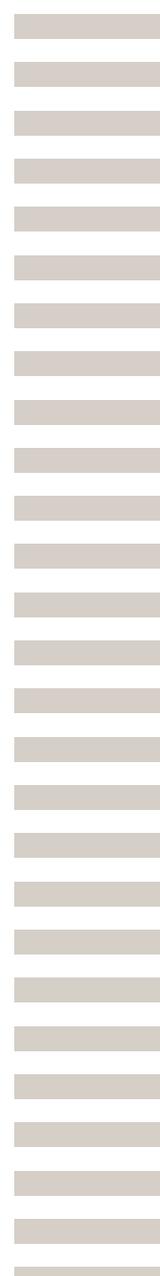
Ainda na etapa estruturação, foram remodelados os passos a serem dados antes da estruturação do projeto - fase de *Delineamento Preliminar do Projeto*, possibilitando que ele seja construído de forma a atender as demandas e necessidades do cliente.

No primeiro capítulo deste manual, são tratados os conceitos de Programas, Projetos e Atividades. São apontados conceitos específicos de cada um dos projetos de Atendimento (Setor/Segmento, Setorial, Encadeamento Produtivo e Territorial).

O segundo capítulo trata da fase de estruturação de projetos, em que orienta os passos que o gestor deve percorrer para que o projeto seja construído. A fase de estruturação é dividida em duas etapas: estruturação de projetos de atendimento e a estruturação de projetos internos.

Este manual contará ainda com capítulos que serão anexados posteriormente: gerenciamento e avaliação de projetos.

Para a realização da sua missão, o Sebrae estrutura seu plano de trabalho e suas ações por meio do Plano Plurianual – PPA, que contempla um conjunto de **programas, projetos e atividades**.



# Introdução

## Programa

Conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada.

## Projeto

Definido como um empreendimento único e singular, com início e fim determinados, que utiliza recursos e competências e é conduzido por pessoas, visando a atingir objetivos predefinidos.

Os projetos são elaborados para implementar estratégias adotadas pelo Sistema Sebrae. Partem de uma clara definição do seu público-alvo ou beneficiário principal, suas demandas e/ou seus desafios, respondem em termos concretos às seguintes questões:

- A quem e como este projeto irá beneficiar?
- Onde este público está localizado?

Os projetos são organizados em um conjunto de **tipologias** que permitem uma melhor adequação das estratégias utilizadas, na busca de resultados para um universo diverso e heterogêneo de empresas e empreendedores. A tipologia é definida a partir do tipo de **abordagem**, do **escopo** e da **forma de atuação**<sup>1</sup> junto ao público-alvo, buscando a melhor forma de operacionalizar a estratégia proposta.

Em função do escopo, os projetos se organizam em dois grupos - **Projetos de Atendimento** e **Projetos Internos**:

- 1 **Abordagem:** forma escolhida pelo Sebrae para atuar junto ao cliente.

**Forma de atuação:** é uma escolha estratégica de atender coletivamente ou individualmente, com escolhas de produtos e serviços necessários para atendimento das necessidades do cliente Sebrae.

**Escopo:** definição do trabalho a ser realizado, com especificação dos limites do trabalho. Está diretamente relacionado com o objetivo do projeto.

## Projetos de Atendimento:

São projetos executados pelo Sebrae e/ou parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo (clientes), com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse desse público.

Os **Projetos de Atendimento** têm duas formas de abordagem: **setorial** e **territorial**.

A escolha do tipo de abordagem está atrelada à estratégia a ser adotada, ou seja, à necessidade, oportunidade e potencialidades dos clientes, às características do território/região, à atuação dos parceiros e aos interesses do Sebrae. A análise destes diversos fatores determinará a estratégia do projeto e sua abordagem.

Os Projetos de Atendimento Setorial trabalham com grupos de empresas, definidos e delimitados. O atendimento é realizado em grupos sinérgicos de clientes, que possuam necessidades similares e possam ser trabalhados com instrumentos de atendimento coletivos e/ou individuais.

Os **projetos de atendimento setorial** podem ser estruturados em três tipologias:

- a. **Projeto de Atendimento Setorial:** atende um conjunto de empresas de um mesmo setor (Indústria, Comércio, Serviços, Agro-negócios), em uma determinada região/território. São estruturados pelo Sebrae e parceiros (quando houver) e refletem uma clara definição estratégica para atendimento a um determinado setor.

- b. **Projeto de Atendimento Encadeamento Produtivo:** atende a um conjunto de pequenas empresas, pertencentes a uma mesma cadeia de valor, tendo uma grande empresa como âncora, com a finalidade de facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva. São estruturados pelo Sebrae, empresa âncora, público-alvo, parceiros e demais interessados.
- c. **Projeto de Atendimento Setor/Segmento:** se caracteriza pela integração, em diferentes estágios, de um conjunto de empresas e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança, que estabelece os resultados do projeto e as estratégias para seu alcance. São estruturados com o público-alvo e parceiros envolvidos.

O **Projeto de Atendimento Territorial** atende um conjunto de clientes em um determinado território/região com características próprias. Devem ser estruturados pelo Sebrae e parceiros, com foco na aplicação de instrumentos de atendimento coletivos e/ou individuais, direcionados para o atendimento às necessidades levantadas junto ao cliente.

#### **Projetos Internos:**

São projetos executados pelo Sebrae para a melhoria do ambiente, na criação de soluções ou na gestão dos recursos necessários à sua operação, tendo as seguintes tipologias:

- **Articulação Institucional:** executado diretamente junto a parceiros institucionais visando a potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente de atuação dos clientes Sebrae.

- **Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** relacionado ao desenvolvimento, melhoria e disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento do cliente Sebrae.
- **Gestão Operacional,** relacionado às funções corporativas e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.
- **Construção e Reformas,** criado especificamente para gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema Sebrae.

#### **Atividade**

Conjunto de iniciativas permanentes e relacionadas à gestão do Sistema Sebrae, que contribuem para a melhoria do desempenho da Instituição.

São três os tipos de atividade:

- **Articulação Institucional** dá suporte à gestão das ações de valorização dos clientes Sebrae junto à mídia, governos e à sociedade em geral, dando visibilidade e fortalecendo à imagem do Sistema Sebrae.
- **Suporte a Negócios** contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício-sede do Sebrae.
- **Gestão Operacional** contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salá-

# 1. Conceitos

rios, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

## Programas

Programa é um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Pode ser estadual, quando for composto por projetos de um único Sebrae UF, regional, quando envolver projetos de um grupo de Sebrae estaduais ou nacional, quando envolver projetos nos Sebrae estaduais, sob a coordenação do Sebrae NA.

Os programas nacionais são propostos e coordenados pelo Sebrae NA, os programas estaduais são propostos e coordenados pelo Sebrae UF e os programas regionais são propostos por um grupo de Sebrae estaduais que definem qual Sebrae UF irá coordenar o programa.

Um programa possui os seguintes elementos:

- a. Nome do Programa;
- b. Coordenador do programa;
- c. Requisitos;
- d. Público-alvo;
- e. Objetivo do programa;
- f. Desafios do programa;
- g. Resultados; e
- h. Valor.

### a) Nome do Programa

Nome pelo qual o programa será conhecido no âmbito do Sistema Sebrae, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão de seu propósito. Utilizar a expressão “Programa” na sua denominação. Ex: Programa de Agentes Locais de Inovação – ALI.

### b) Coordenador do programa

Nome do responsável pela coordenação do programa e da unidade organizacional ao qual ele está vinculado.

### c) Requisitos

São as regras estabelecidas para o programa, a serem adotadas pelos projetos a ele vinculados.

### d) Público-alvo

Descrição de setores e/ou segmentos de clientes que o programa visa a atender.

### e) Objetivo do programa

É a síntese da transformação e/ou resultados esperados, que demonstra claramente o escopo da estratégia do Programa.

### f) Desafios do programa

São os problemas a serem superados ou oportunidades a serem aproveitadas que demonstram a direção para a qual devem convergir as ações do Programa

### g) Resultados do programa

Representam o desdobramento do objetivo geral e desafios do programa em termos mensuráveis. Devem ser descritos em frases autoexplicativas, iniciadas por um verbo no infinitivo (indicando a transformação que se quer realizar), seguido do indicador, da meta a ser alcançada, e do prazo de realização.

#### Exemplo:

Transformação		Indicador		Meta		Prazo
Aumentar	+	O número de empresas de empresas inovadoras	+	Em 30%	+	Até 2013.

#### h) Valor

Total de recursos financeiros e econômicos do Sistema Sebrae e dos Parceiros que serão alocados no Programa.

#### a) Público-alvo

Conjunto de clientes que se pretende beneficiar de forma intencional e direta com as ações definidas e executadas no projeto. São empresas e/ou potenciais empresários nos quais devem ocorrer as transformações desejadas e em relação aos quais serão mensurados os resultados.

## Projetos de Atendimento

Projetos executados pelo Sebrae e/ou parceiros que atuam diretamente junto a um determinado público-alvo (clientes), com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse desse público.

Na definição do público-alvo, deve-se responder, em termos concretos, às seguintes questões:

#### Os Projetos de Atendimento possuem o seguinte conjunto de elementos comuns:

- Público-Alvo;
- Foco Estratégico;
- Objetivo-Geral;
- Resultados Finalísticos e Intermediários;
- Premissas para o dimensionamento de resultados;
- Definição da Estratégia de Atuação;
- Ações; e
- Acordo de Resultados.

- A quem a execução do projeto deve beneficiar (quais as empresas e/ou potenciais empresários e segmentos que serão atingidos diretamente pelos resultados do projeto)?
- Que abrangência deve ter o público-alvo para assegurar que a cadeia de ações e resultados se estabeleça?
- Onde está localizado?

#### b) Foco estratégico

Conjunto das principais linhas de ação escolhidas para viabilizar o objetivo geral do projeto. São as opções de atuação do Sebrae e parceiros e devem estar de acordo com a estratégia de abordagem definida para a sua

# 1. Conceitos

atuação: a estratégia a ser adotada, as principais demandas, potencialidades, desafios e pontos de estrangulamento da realidade que se pretende transformar. Refletem os principais desafios do projeto.

## c) Objetivo geral

Motivação e síntese dos efeitos que se deseja produzir no público-alvo no horizonte de tempo do projeto. Deve ser desafiador e possuir ligação direta com as necessidades deste público.

A sua formulação está associada à definição do público-alvo e à transformação desejada na sua realidade, traduzida pelos resultados finalísticos do projeto.

Objetivos muito genéricos não conseguem indicar o direcionamento adequado ao projeto.

## d) Resultados finalísticos e Intermediários

Os **resultados finalísticos** são os efeitos que devem ser produzidos no público-alvo, dentro do horizonte de tempo da execução do projeto.

Os resultados finalísticos:

- Refletem o objetivo geral e o foco estratégico do projeto, e representam o seu dobramento em metas mensuráveis. Dimensionam as transformações desejadas na realidade do público-alvo.
- São efeitos do conjunto de ações do projeto, e de fatores externos não controláveis sobre o público-alvo.

Os **resultados intermediários** representam transformações que contribuem para o alcance dos resultados finalísticos. Por exemplo, o

aumento da produtividade, a redução de custos e/ou o aumento da base de clientes, entre outros, podem se caracterizar como resultados intermediários do aumento da receita, ou das vendas, que seriam os resultados finalísticos efetivamente desejados.

Dependendo das características do projeto, os resultados intermediários podem contemplar os resultados importantes, relacionados ao esforço de atendimento.

## e) Premissas

São pressupostos adotados sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externas, para efeito do dimensionamento (quantificação e qualificação) dos resultados desejados. Constituem instrumento importante para o monitoramento e gerenciamento dos riscos e oportunidades decorrentes de flutuações no comportamento dessas variáveis.

Quando se dimensiona um resultado – expansão das exportações em 30%, por exemplo –, estão sendo tomadas como premissas as expectativas de desempenho de alguns condicionantes externos ao projeto (taxa de câmbio, inflação, custo de insumos, entre outros), que podem ou não se realizar.

As premissas podem contemplar:

- **Fatores ou variáveis-macro:** dizem respeito ao ambiente externo geral, isto é, fatores macroeconômicos, sociais, políticos, institucionais ou ambientais que podem impactar o projeto.
- **Fatores ou variáveis-micro:** dizem respeito a fatores do ambiente específico em que o projeto está inserido, isto é, fatores político-sociais e econômicos locais, dentre outros.

As premissas são pressupostos positivos que indicam a manutenção da condição de uma determinada situação para que o projeto desenvolva conforme planejado.

#### f) Definição da Estratégia de Atuação

Breve relato da situação atual, histórico, antecedentes e características principais do público-alvo (apontando densidade empresarial e perfil de clientes, principais características do setor/território, principais necessidades, oportunidades), ambiente econômico e social, governança, território e outros aspectos relevantes para a compreensão da realidade em que se insere o projeto.

Este levantamento deverá orientar o gestor na escolha das estratégias a serem trabalhadas e que devem estar de acordo com os Focos Estratégicos definidos pelo projeto.

#### g) Ações

São iniciativas específicas, definidas como meio de alcançar os resultados intermediários e finalísticos definidos no projeto.

Configuram-se em instrumentos de abordagem coletiva e/ou individual que, utilizados em conjunto, devem responder às necessidades levantadas junto aos clientes, respeitando as principais estratégias definidas pelos Focos Estratégicos.

Para cada ação, é necessário especificar e dimensionar alguns elementos básicos:

- **Nome da ação**, que transmita de maneira sucinta a sua finalidade (Exemplos: pesquisa de mercado, capacitação tecnológica, melhoria do processo produtivo, unidade demonstrativa, plano de logística). Evitar o uso da nomenclatura dos produtos e serviços do Sebrae no título da ação.
- **Descrição** - traduz com clareza a sua finalidade, conteúdo e forma de implementação (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade).
- **Coordenador da ação** - nome do responsável pela realização da ação (somente um coordenador por ação).
- **Entidade responsável pela execução** – nome da entidade a qual pertence o coordenador da ação.
- **Entidade responsável pela viabilização financeira** – nome da(s) entidade(s) responsável(eis) pela alocação dos recursos necessários para execução da ação.
- **Datas de início e término da execução da ação** - devem ser estabelecidas considerando-se o tempo necessário à sua execução, o período de maturação para gerar o impacto desejado sobre os resultados e a vinculação com outras ações que a devam preceder ou suceder.
- **Valor orçado** - valor ou custo total da ação.
- **Meta** - bem ou serviço qualificado e quantificado resultante da execução da ação. As metas são organizadas em dois conjuntos:
  - a. **Metas de atendimento:** *consistem na intenção, expressa numericamente, de cada ação quanto aos instrumentos de atendimento que serão aplicados junto ao público-alvo. Estas metas são orientadas pelo Modelo de Atendimento do Sistema Sebrae. Exemplo: número de horas de consultoria.*

# 1. Conceitos

- b. **Metas de entrega:** *consistem na intenção, expressa numericamente, de cada ação quanto a bens, serviços ou processos realizados para contribuir com o alcance dos resultados do projeto. Exemplo: Construção do Palácio do Mel.*
- **Marcos críticos** – eventos ou etapas mais significativas para o desenvolvimento da ação, que expressam a dinâmica de sua execução. São elementos essenciais para o gerenciamento e monitoramento da evolução do projeto.
- **Previsão financeira** – especificação, ano a ano, dos recursos financeiros necessários para a execução, assim como os responsáveis pela viabilização financeira (identificando o valor a ser alocado por cada um).
- **Resultados relacionados** - conjunto de resultados que a ação influencia significativamente.

## i) Acordo de Resultados

Documento que sintetiza os compromissos assumidos e negociados com todos os agentes intervenientes, culminado com a pactuação do projeto por meio de uma assinatura de um acordo de resultados.

## Projeto de Atendimento Setor-Segmento

Atende público-alvo organizado e se caracteriza pela integração, em diferentes estágios, de clientes e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança.

São projetos estruturados em **conjunto com parceiros e público-alvo**, considerando o território, o setor e o segmento a serem atendidos.

Um projeto setor/segmento orientado para resultados contém um conjunto de elementos que propiciam tanto uma clara definição de seus efeitos, objetivos e meios quanto um conjunto de informações necessárias ao seu gerenciamento e avaliação.

A seguir, são definidos e exemplificados os elementos dessa tipologia de projetos:

### a) Público-alvo

Os clientes de um projeto setor/segmento devem ser integrantes de uma determinada **região/território, pertencente a um segmento específico e em torno de um interesse comum.**

*Nos projetos Setor/Segmento, tão importante quanto a correta especificação do público-alvo é a interação efetiva do Gestor do Projeto com este público, desde a etapa de planejamento até os processos de execução e avaliação dos resultados.*

Exemplos de público-alvo:

Público-alvo
Pequenas empresas da indústria de confecção e vestuário do município de Nova Andradina- MS
Produtores de hortaliças das localidades de Curralinho, Km 9 e Polo da Fazendinha, no entorno de Macapá
Micro e pequenas empresas fabricantes do segmento de confecções Moda bebê de Terra Roxa
Micro e pequenas empresas da indústria de calçados e fornecedores (indústrias de componentes e bancas de pespontas) de Jaú e região

## b) Foco estratégico

O foco estratégico dos projetos de Atendimento Setor/Segmento deve ser construído com o público-alvo e parceiros e responder às principais demandas, que devem ser refletidas nas ações do projeto.

Exemplos de Foco Estratégico:

Foco Estratégico
Conquista e manutenção de novos mercados
Aprimoramento da gestão produtiva
Qualificação da mão de obra produtiva
Melhoria e desenvolvimento de fornecedores
Melhoria da eficiência na Gestão Empresarial
Gestão e desenvolvimento da Governança
Melhoria e fortalecimento do design para diferenciação competitiva
Melhoria da gestão ambiental

## c) Objetivo geral - exemplos

Objetivo Geral
Desenvolver e qualificar o destino turístico, incrementando o fluxo nacional e internacional, gerando ocupação e renda de forma sustentável no litoral leste
Aumentar as vendas por meio da produção em série, com ênfase no mercado interno, buscando a sustentabilidade das micro e pequenas empresas do setor de móveis de Teófilo Otoni
Desenvolver a atividade apícola, fortalecendo a participação dos apicultores beneficiados, agregando valor ao produto e gerando ocupação e renda
Promover a melhoria da qualidade dos produtos do gesso e aumento da participação das empresas no mercado nacional e internacional

## d) Resultados finalísticos e intermediários - exemplos

Resultados Finalísticos
Elevar a produção de carne em 8% até dezembro de 2012, 14% até dezembro de 2013 e 18% até dezembro de 2014
Aumentar o volume de vendas em 10% em 2012, 15% em 2013, 20% em 2014 e 25% em 2015

Resultados Intermediários
Elevar a produtividade em 7% até dezembro de 2012, 13% até dezembro de 2013, 18% até dezembro de 2014
Reduzir em 10% os resíduos sólidos em 2012, 7% em 2013, 5% em 2014

## e) Premissas - exemplos

Premissas
Manutenção dos atuais níveis de relacionamento comercial do país com os principais mercados exportadores
Manutenção ou diminuição das atuais restrições legais ambientais
Manutenção da oferta constante de energia elétrica, sem implantação de medidas de racionamento
Manutenção da isenção de ICMS do setor
Ausência de fatores climáticos adversos
A grande empresa instalada na região manterá o número atual de funcionários no período do projeto

# 1. Conceitos

## f) Definição da Estratégia de Atuação - exemplos

O Projeto de Panificação foi lançado no dia 18/05/2010, tendo como parceiros o Sindpam e Senai. De acordo com o Sindpam (Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Amazonas), o segmento é composto de 973 panificadoras formais, sendo que 78 estão vinculadas ao Sindicato. Deste universo de em-

presas, 95% são de micro e pequena empresa, cadastradas no Simples, tendo um faturamento médio mensal de R\$ 40.000,00. A média de postos de trabalho oferecidos gira em torno de nove colaboradores por empresa, gerando mais de 8.500 empregos diretos. A ênfase principal para o atendimento do segmento será o incentivo à inovação, aumento do mix de produto e aumento de participação de mercado.

## g) Ações

Exemplo de Ação de Projeto de Atendimento Setor-Segmento:

NOME DA AÇÃO: Acesso a Mercado			
<b>Descrição da ação:</b> Organizar e viabilizar a participação de empresas em encontros/rodadas de negócios, feiras e missões empresariais, bolsa de negócio, de forma a possibilitar a abertura e consolidação de canais de comercialização e ainda, organizar um Plano de Marketing para o setor			
1	Coordenador da ação	Mário Lúcio de Ávila	
2	Entidade Responsável pela coordenação	Sebrae Pará	
3	Entidade responsável pela viabilização financeira	SEBRAE Pará	
4	Data de início	02/01/2012	
5	Data de término	31/12/2014	
6	Valor orçado	830.675,00	
Marcos Críticos			
Ordem	Descrição	Prazo	% Esforço
1	Levantamento e análise de perfil de feiras do setor realizada	04/01/2012	5%
2	Apresentação e escolha de feiras com o público-alvo realizadas	20/04/2012	2%
3	Curso de participação em feira realizado	01/05/2012	6%
4	Rodada de negócio realizada	30/11/2012	10%
5	Participações em Feiras realizadas	30/11/2012	10%
6	Levantamento e análise de perfil de feiras do setor realizadas	04/01/2013	5%
7	Apresentação e escolha de feiras com o público-alvo realizadas	20/04/2013	2%
8	Curso de participação em feira realizado	01/05/2013	6%
9	Rodada de negócio realizada	30/11/2013	10%
10	Participações em Feiras realizadas	30/11/2013	10%
11	Levantamento e análise de perfil de feiras do setor realizadas	04/01/2014	5%

Marcos Críticos						
Ordem	Descrição	Prazo			% Esforço	
12	Apresentação e escolha de feiras com o público-alvo realizadas	20/04/2014			2%	
13	Curso de participação em feira realizado	01/05/2014			6%	
14	Rodada de negócio realizada	30/11/2014			10%	
15	Participações em Feiras realizadas	30/11/2014			10%	
16	Ação encerrada	31-12-2014			1%	
<b>Total = 16 marcos críticos</b>						
Metas de atendimento						
Instrumento	Métrica	2012	2013	2014	Total	
Acesso a Eventos	Participação em feiras	3	3	3	9	
Acesso a Eventos	Número de rodadas	3	3	3	9	
Consultoria	Horas consultoria	200	200	200	600	
Palestras, Oficinas, Seminários, Minicursos	Número de palestras, oficinas, seminários ou minicursos	1	1	1	3	
Metas de Entrega						
Instrumentos	Métrica	2012	2013	2014	Total	
Diagnóstico e Estudo	Diagnóstico	06	08	06	20	
Visita técnica	Visita	12	12	12	36	
Previsão Financeira						
Financiador	Executor	Tipo	2012	2013	2014	TOTAL
LEITBOM	LEITEBOM	ECONÔMICO	84.000	84.000	84.000	252.000
EMATER/PA	EMATER	ECONÔMICO	33.000	30.000	30.000	93.000
SEBRAE/PA	SEBRAE/PA	FINANCEIRO	60.000	60.000	60.000	180.000

### Projeto de Atendimento Setorial

Atende a **clientes** de um **mesmo setor** (Agro-negócio, Indústria, Comércio, Serviço), em uma **determinada região/território**.

Os projetos setoriais devem ser construídos

considerando as características socioeconômicas das regiões onde serão desenvolvidos, a densidade e perfil das empresas deste território, dentre outros aspectos relevantes, apontando as prioridades que irão atender com sua execução.

# 1. Conceitos

Estes projetos devem contemplar produtos e serviços disponibilizados pelo Sebrae e/ou parceiros, que serão ofertados de acordo com as necessidades levantadas junto aos clientes. Estas soluções devem guardar relação entre si, respondendo a uma estratégia definida para a obtenção dos resultados previstos.

Os projetos setoriais devem ter uma base territorial bem definida, de forma a possibilitar que o gestor tenha contato mais próximo com o cliente. Não devem ter uma abrangência que englobe todo o estado, e é muito importante que o recorte territorial guarde relação com a realidade das empresas atendidas. As características comuns dessas empresas são fundamentais para a construção da estratégia de atendimento.

Esses projetos não precisam ser pactuados com o público-alvo. A pactuação deve ser realizada internamente e envolverá as pessoas que dividem a responsabilidade pela execução das ações. Se houver parceiros externos, eles também devem participar do processo de pactuação.

*Os projetos setoriais contribuem diretamente para os Programas Nacionais como canais de atendimento, levando proativamente as soluções do Sebrae.*

A seguir, são definidos e exemplificados os elementos dessa tipologia de projetos:

## a) Público-alvo

Os clientes de um projeto setorial devem ser integrantes de uma determinada região/território e de um setor. Este público-alvo não precisa estar previamente organizado. Esta organização se dará pela estratégia de atendimento estabelecida pelo Sebrae.

Exemplos de público-alvo:

Público-alvo
Micro e pequenas empresas do setor industrial da Região de São José do Rio Preto
Micro e pequenas empresas do setor de serviço da região de Sinop
Micro e pequenas indústrias localizadas no Eixo da BR 163 - Cuiabá/Santarém, localizadas entre os municípios de Nova Mutum a Guarantã do Norte
Micro e pequenas empresas do setor de comércio, localizadas nos municípios de Dom Eliseu, Ulianópolis, Tomé-Açu e Mãe do Rio

## b) Foco estratégico

Deve ser definido de acordo com as necessidades e desafios das empresas a serem beneficiadas.

Exemplos de Foco Estratégico:

Foco Estratégico
Inovação no Comércio
Difusão do marketing como estratégia competitiva
Incorporação de práticas de sustentabilidade
Incremento de produtividade e qualidade
Consolidação e ampliação de mercado

## c) Objetivo geral - exemplos

Objetivo Geral
Aumentar a competitividade das micro e pequenas indústrias localizadas no Eixo da BR 163 - Cuiabá/Santarém, por meio de incorporação de novas tecnologias e ampliação de mercados
Fortalecer as micro e pequenas empresas comerciais, para desenvolver a sua capacidade de gestão, inovação e sustentabilidade
Melhorar a competitividade dos produtores rurais por meio de incremento tecnológico, implantação de gestão da produção, melhoria de processos e produtos, tendo como foco o melhor posicionamento e conquista do mercado

#### d) Resultados finalísticos e Intermediários

Serão utilizados como indicadores de resultados finalísticos obrigatórios nos projetos de atendimento setorial e territorial os indicadores de **satisfação do cliente** e **aplicabilidade de produtos e serviços**.

- **Satisfação do cliente:** mede a percepção do cliente quanto ao seu relacionamento com o Sebrae.
- **Aplicabilidade dos produtos e serviços:** mede a aplicação pelos clientes dos produtos e serviços ofertados. Ex: Alcançar a aplicabilidade dos produtos e/ou serviços em 80% até dezembro de 2013.

Importante observar que, cumulativamente, outros resultados finalísticos além da aplicabilidade e satisfação poderão ser incluídos, a critério da estratégia e da formatação de cada projeto.

*Os resultados finalísticos de aplicabilidade e satisfação serão mensurados pelo Sebrae NA. Os demais resultados finalísticos e intermediários dos projetos serão mensurados pelo Sebrae UF.*

Exemplos de resultados finalísticos:

Resultados Finalísticos
Obter grau de satisfação "muito satisfeito" ou "satisfeito" com os produtos e serviços do projeto de 70% em 2012, 75% em 2013, 80% em 2014 e 85% em 2015
Obter grau de aplicação dos produtos e serviços do projeto por no mínimo 55% em 2012, 60% em 2013, 65% em 2014 e 70% em 2015

Exemplos de resultados intermediários (opcionais):

Resultados Intermediários
Aumentar em 5% a cada ano, até 2015, o número de MPE atendidas
Aumentar em 5% a cada ano, até 2015, o número de pequenas empresas atendidas

#### e) Premissas - exemplos

Premissas
Continuidade de parcerias com associações comerciais e câmaras de dirigentes lojistas
Manutenção do crescimento do mercado do agronegócio em nível local e nacional
Ausência de fatores climáticos adversos severos
Legislação vigente sem alterações significativas que comprometam a produção ou aumento de restrições legais ambientais

#### f) Definição da Estratégia de Atuação - exemplos

O Setor da Indústria da região é composto de aproximadamente 340 empresas, sendo que 60% são formais e 40% informais. São de diversos segmentos, vestuário (costureiras), panificadoras, construção civil, gráfica, alimentos entre outros.

A estratégia de atuação é buscar a formalização de empresas, levar inovação ao processo produtivo e melhoria da gestão e, ainda, a manutenção de suas vendas no mercado atual e a busca de novos compradores, promovendo os negócios na busca de uma maior competitividade e sustentabilidade das empresas.

# 1. Conceitos

## g) Ações - exemplo

NOME DA AÇÃO: SEBRAE/MT - SEBRAETEC			
<b>Descrição da ação:</b> Realização de diagnósticos, clínicas e consultorias tecnológicas de gestão de resíduos sólidos, aperfeiçoamento de processos produtivos, metodologias de gestão da qualidade, 5S e diagnósticos de avaliação de conformidade, para preparação das empresas para certificação, eficiência energética. Consultorias tecnológicas de design de identidade visual, website, layout e desenvolvimento de marcas.			
1	Coordenador da ação		Volmir José Contreira
2	Entidade Responsável pela coordenação		Sebrae Mato Grosso
3	Entidade responsável pela viabilização financeira		Sebrae Mato Grosso e Sebrae NA
4	Data de início		01/01/2012
5	Data de término		31/12/2015
6	Valor orçado		R\$ 1.326.000
Distribuição das Receitas			
Programa	CSN %	CSO %	Outras receitas %
Sebraetec - Serviços em inovação e tecnologia	50%	30%	20%
Marcos Críticos			
Ordem	Descrição	Prazo	% Esforço
1	Necessidades de empresariais mapeadas	30/03/2012	5%
2	Ações definidas e planejadas	30/04/2012	6%
3	Clientes sensibilizados	15/05/2012	6%
4	Eventos realizados	10/12/2012	10%
5	Necessidades de empresariais mapeadas	30/03/2013	5%
6	Ações definidas e planejadas	30/04/2013	6%
7	Clientes sensibilizados	15/05/2013	3%
8	Eventos realizados	10/12/2013	10%
9	Necessidades de empresariais mapeadas	30/03/2014	5%
10	Ações definidas e planejadas	30/04/2014	6%
11	Clientes sensibilizados	15/05/2014	3%
12	Eventos realizados	10/12/2014	10%
13	Necessidades de empresariais mapeadas	30/03/2015	5%
14	Ações definidas e planejadas	30/04/2015	6%
15	Clientes sensibilizados	15/05/2015	3%
16	Eventos realizados	10/12/2015	10%
17	Ação encerrada	31/12/2015	1%
<b>Total = 17 marcos críticos</b>			

Metas de atendimento							
Instrumento	Métrica	2012	2013	2014	2015	Total	
Consultoria	Número de consultorias	440	450	460	470	1.820	
Consultoria	Horas de consultoria	2.150	2.250	2.300	2.350	9.050	
Orientação Técnica	Número de orientações	620	650	670	700	2.640	
Metas de Entrega							
Instrumentos	Métrica	2012	2013	2014		Total	
Previsão Financeira							
Financiador	Executor	Tipo	2012	2013	2014	2015	TOTAL
SEBRAE/MT	SEBRAE/MT	FINANCEIRO	153.000	160.000	170.000	180.000	663.000
SEBRAE/NA	SEBRAE/MT	FINANCEIRO	153.000	160.000	170.000	180.000	663.000

## Projeto de Atendimento de Encadeamento Produtivo

Encadeamentos Produtivos, para efeito da atuação do Sebrae, são relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atrativos, que se estabelecem entre as grandes e as pequenas empresas de uma cadeia de valor, com a finalidade de facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva.

É condição para a construção de um projeto de atendimento de Encadeamento Produtivo a existência de uma empresa âncora.

A estruturação destes projetos é um processo de construção coletiva que acontece no ambiente em que será desenvolvido e conta com a participação ativa do gestor do projeto, empresa âncora, público-alvo, parceiros e demais par-

tes interessadas, necessárias para o alcance dos resultados almejados. Estes projetos devem ser pactuados com as grandes empresas (âncoras), parceiros e, em alguns casos, com as empresas participantes.

O território a ser considerado pelo projeto é onde se localiza a empresa âncora.

Esses projetos contemplam produtos e serviços disponibilizados pelo Sebrae e parceiros, que guardem entre si correlação e que se constituam em um processo continuado de orientações de acordo com a estratégia de abordagem definida. Não necessitam ter uma base territorial definida, desde que compo- nham a mesma cadeia produtiva em torno de uma empresa âncora.

A seguir, são exemplificados os elementos dessa tipologia de projetos:

# 1. Conceitos

## a) Público-alvo

Os clientes de um projeto de encadeamento produtivo são compostos pelo grupo de empresas fornecedoras (MPE) de uma determinada empresa âncora.

### Exemplo de público-alvo:

Micro e Pequenas Empresas, atuais e/ou potenciais fornecedoras de materiais ou serviços da cadeia de suprimentos da Petrobrás, localizadas na região de Macaé

## b) Foco estratégico - exemplos

Foco Estratégico
Promover a cultura da Inovação
Potencializar a Inteligência Competitiva
Desenvolvimento de Fornecedores e Inovação
Promoção Comercial

## c) Objetivo geral

Deve buscar o aprimoramento das relações entre as pequenas e as grandes empresas por meio do incremento da atividade comercial entre ambas, da troca de conhecimentos e experiências e da construção de soluções inovadoras em conjunto.

### Exemplo de Objetivo Geral:

Promover a inserção competitiva e sustentável das empresas de pequeno porte fornecedoras locais na cadeia de suprimentos da Petrobras.

## d) Resultados finalísticos e intermediários – exemplos

Resultados Finalísticos
Aumentar o volume de vendas brutas das micro e pequenas empresas participantes do projeto em 7,5% até dezembro de 2012, 10,00% até dezembro de 2013, 12,5% até dezembro de 2014 e até 15,0% até dezembro de 2015
Aumentar o número de postos de trabalho nas micro e pequenas empresas participantes do projeto em 4,0% até dezembro de 2012, 5,0% até dezembro de 2013, 6,0% até dezembro de 2014 e até 7,0% até dezembro de 2015

Resultados Intermediários
Reduzir o número de itens de baixa competitividade do cadastro da Petrobras Bacia de Campos em 30,0% até dezembro de 2012, 35,00% até dezembro de 2013, 40,00% até dezembro de 2014 e até 45,00% até dezembro de 2015
Aumentar o número de micro e pequenas empresas participantes do projeto cadastradas na Petrobras Bacia de Campos em 15,0% até dezembro de 2012, 17,50% até dezembro de 2013, 20,00% até dezembro de 2014 e até 22,50% até dezembro de 2015

## e) Premissas - exemplos

Premissas
Taxa de crescimento do país superior a 3% a.a.
Inflação brasileira no máximo de 9% a.a.
Taxa de crescimento do setor em, no mínimo, 3%
Manutenção dos investimentos da Grande Empresa nos próximos dois anos

## f) Definição da Estratégia de Atuação

Niterói, um dos 11 municípios da região do Leste Fluminense do estado do Rio de Janeiro, é historicamente reconhecido por sua representatividade no setor naval / offshore brasileiro, possuindo atuação de grandes estaleiros e de micro e pequenas empresas fornecedoras.

Até 2012, estão previstos diversos investimentos voltados para o setor naval da Região do Leste Fluminense. Foi visualizando este panorama que o Sebrae Rio de Janeiro, o setor empresarial e as entidades públicas e privadas de Niterói, São Gonçalo e Itaboraí estruturaram o APL Naval Shore.

O projeto do Sebrae irá priorizar ações voltadas para a qualidade, a inovação e respeito socioambiental.

## g) Ações - exemplo

NOME DA AÇÃO: Capacitação de Fornecedores					
<b>Descrição da ação:</b> Ação que estrutura e implementa programas de capacitação para as MPE fornecedoras ou potenciais fornecedoras, de acordo com os critérios definidos no Diagnóstico do Fornecedor, com os critérios de excelência em gestão empresarial e nos requisitos específicos exigidos pelas grandes empresas do setor.					
1	Coordenador da ação	Renato P. Salles Junior			
2	Entidade Responsável pela coordenação	Sebrae Rio de Janeiro			
3	Entidade responsável pela viabilização financeira	Sebrae Rio de Janeiro / Sebrae NA			
4	Data de início	01/01/2012			
5	Data de término	31/12/2014			
6	Valor orçado	333.000			
Marcos Críticos					
Ordem	Descrição	Prazo	% Esforço		
1	Apresentação de diagnóstico das MPE realizado	31/10/2012	15%		
2	Plano de desenvolvimento empresarial elaborado	31/12/2012	15%		
3	Avaliação das MPE realizada	31/05/2013	19%		
4	Capacitação das MPE de acordo com o seu plano de desenvolvimento empresarial realizada	31/04/2014	50%		
5	Encerramento	31/12/2014	1%		
<b>Total = 5 marcos críticos</b>					
Metas de atendimento					
Instrumento	Métrica	2012	2013	2014	Total
Cursos	Nº de Cursos	2	2	2	6
Cursos	Nº de inscritos	30	30	30	90
Consultoria	Nº de consultorias	15	15	15	45

# 1. Conceitos

Metas de atendimento						
Instrumento	Métrica	2012	2013	2014	Total	
Consultoria	Nº de horas	500	500	500	1.500	
Informação	Nº de Informações	273			273	
Palestras, Oficinas, Seminários ou minicursos	Nº de Palestras, Oficinas, Seminários ou minicursos		3		3	
Metas de Entrega						
Instrumentos	Métrica	2012	2013	2014	Total	
Diagnóstico	Relatório	01	-	-	01	
Previsão Financeira						
Financiador	Executor	Tipo	2012	2013	2014	TOTAL
SEBRAE/RJ	SEBRAE/RJ	FINANCEIRO	15.000	50.000	25.000	90.000
SEBRAE/NA	SEBRAE/RJ	FINANCEIRO	50.000	70.000	75.000	195.000
PETROBRAS	SEBRAE/RJ	FINANCEIRO	18.000	18.000	18.000	48.000

## Projeto de Atendimento Territorial

Os projetos Territoriais são projetos de atendimento voltados a um **conjunto de clientes situados em um mesmo território**.

Devem ter uma estratégia definida pelo Sebrae UF, observando as características específicas de um território. São necessários o apontamento da densidade e dinâmica empresarial, a identificação das necessidades, desafios, oportunidade e gargalos das empresas deste território, apontando o perfil dos clientes a serem beneficiados e ordenando o conjunto de instrumentos de atendimento, combinando a abordagens coletivas e/ou individuais, como forma de alcançar os resultados propostos para o projeto.

Os projetos construídos nesta tipologia não precisam ter pactuação com o público-alvo. A pactuação pode ser realizada com os parceiros envolvidos, quando houver.

Os territórios não podem ter abrangência estadual, exceto para os projetos voltados para o atendimento de clientes via *Call Center*, Portal e Feira do Empreendedor.

Os elementos do Projeto de Atendimento Territorial são:

- Público-Alvo;
- Foco Estratégico;
- Objetivo-Geral;
- Resultados Finalísticos e Intermediários;
- Premissas para o Dimensionamento de Resultados;
- Definição da Estratégia de Atuação; e
- Ações.

Alguns elementos merecem um destaque pela especificidade para projetos desta tipologia.

### a) Público-alvo

Os clientes de um projeto territorial não estão ligados por um determinado setor, mas, sim, por um território e suas características específicas. Este público-alvo não precisa estar organizado entre si, a sua organização será definida pela estratégia de atendimento do Sebrae e parceiros.

Exemplos de público-alvo

Público-alvo
Potenciais empresários, empreendedores individuais, microempresas, pequenas empresas e produtores rurais da região do Sertão Central
Empreendimentos existentes nos três municípios do Território da Cidadania dos Lagos, representados prioritariamente por microempresas, empreendedores individuais, produtores rurais e potenciais empresário com atividade econômica.

### b) Foco estratégico - exemplos

Foco Estratégico
Melhoria da competitividade dos pequenos negócios
Fortalecimento da atividade econômica com a geração e desenvolvimento dos pequenos negócios
Ampliação do conhecimento da área de gestão
Ampliação da cultura de cooperação

### c) Objetivo geral

O objetivo geral de um projeto territorial deve, primordialmente, buscar com que as empresas atendidas apliquem os produtos e/ou serviços que possam solucionar os pontos identificados como importantes e apontadas na estratégia adotada para o projeto.

Exemplos de Objetivo Geral

Objetivo Geral
Ampliar o atendimento aos micro e pequenos negócios nas áreas urbanas e rurais atuando nos diversos segmentos econômicos existentes (agronegócios, indústria, comércio e serviços) e implementar a Lei Geral das MPE nos municípios que compõem os Territórios da Cidadania
Disseminar informações junto ao público-alvo a fim de fomentar a geração de novos negócios e a sustentabilidade dos já existentes

### d) Resultados finalísticos e Intermediários

Serão utilizados como indicadores de resultados finalísticos obrigatórios nos projetos de atendimento setorial e territorial os indicadores de **satisfação do cliente** e **aplicabilidade de produtos e serviços**.

- **Satisfação do cliente:** mede a percepção do cliente quanto ao seu relacionamento com o Sebrae.
- **Aplicabilidade dos produtos e serviços:** mede a aplicação pelos clientes dos produtos e serviços ofertados. Ex: alcançar a aplicabilidade dos produtos e/ou serviços em 80% até dezembro de 2013.

Importante observar que, cumulativamente, outros resultados finalísticos além da aplicabilidade e satisfação poderão ser incluídos, a critério da estratégia e da formatação de cada projeto.

*Os resultados finalísticos de aplicabilidade e satisfação serão mensurados pelo Sebrae NA. Os demais resultados finalísticos e intermediários dos projetos serão mensurados pelo Sebrae UF.*

# 1. Conceitos

Exemplos Resultados:

Resultados Finalísticos
Obter grau de satisfação “muito satisfeito” ou “satisfeito” com os produtos e serviços do projeto de 70% em 2012, 75% em 2013, 80% em 2014 e 85% em 2015
Obter grau de aplicação dos produtos e serviços do projeto por no mínimo 55% em 2012, 60% em 2013, 65% em 2014 e 70% em 2015
Resultados Intermediários
Aumentar em 5% a cada ano, até 2015, o número de MPE atendidas.
Aumentar em 5% a cada ano, até 2015, o número de pequenas empresas atendidas

## e) Premissa - exemplos

Premissas
Continuidade de parcerias com associações comerciais e câmaras de dirigentes lojistas
Manutenção do crescimento do mercado do agronegócio em nível local e nacional
Ausência de fatores climáticos adversos severos

Premissas
Legislação vigente sem alterações significativas que comprometam a produção ou aumento de restrições legais ambientais

## f) Definição da Estratégia de Atuação - exemplos

O Território de Mato Grande, no Estado do Rio Grande do Norte, é compreendido pelos seguintes municípios: Bento Fernandes, Caiçara do Norte, Ceará-Mirim, Jandaíra, João Câmara, Maxaranguape, Parazinho, Pedra Grande, Poço Branco, Pureza, Rio do Fogo, São Bento do Norte, São Miguel do Gostoso, Taipu e Touros.

O território possui 3.208 empreendimentos, dentre estes, 579 empresas individuais, 2010 potenciais empreendedores com atividade econômica, dentre outras atividades. O setor de comércio responde por 1663 empreendimentos, enquanto o serviço responde por 1082.

Os principais problemas apontados pelos empreendimentos é a baixa lucratividade, a carga tributária elevada, falta de clientes, maus pagadores, dentre outros.

A estratégia do projeto será trabalhar fortemente a formalização de empresas, estímulo à inovação, capacitação financeira e abertura de novos mercados.

## g) Ações

Abaixo um exemplo de ação relativa a projetos de Atendimento Território.

Exemplo de Ação:

AÇÃO: ACESSO A MERCADO			
<b>Descrição da ação:</b> Elaboração de plano de marketing e organizar a participação das empresas participantes do projeto em feiras e rodadas de negócio de modo a planejar o aumento das vendas para novos clientes			
1	Coordenador da ação	Ana Carolina Silva Capilé	
2	Entidade Responsável pela coordenação	Sebrae Mato Grosso	
3	Entidade responsável pela viabilização financeira	Sebrae Mato Grosso	
4	Data de início	01/01/2012	
5	Data de término	31/12/2014	
6	Valor orçado	900.000	
Marcos Críticos			
Ordem	Descrição	Prazo	% Esforço
1	Empresa para elaboração do Plano de Marketing Contratada	31/01/2012	2
2	Plano de Marketing elaborado	31/03/2012	4
3	Levantamento e análise de perfil de feiras realizado	31/03/2012	2
4	Definição de calendário de feiras 2012 realizado	31/03/2012	2
5	Curso de preparação para participação em feiras e rodadas realizado	05/04/2012	4
6	Rodadas realizadas	31/11/2012	10
7	Feiras realizadas	31/11/2012	10
8	Avaliação de participação em feira e rodada realizada	31/12/2012	1
9	Plano de Marketing revisado	31/03/2013	3
10	Levantamento e análise de perfil de feiras realizado	31/03/2013	2
11	Definição de calendário de feiras 2013 realizado	31/03/2013	2
12	Curso de preparação para participação em feiras e rodadas realizado	05/04/2013	4
13	Rodadas realizadas	31/11/2013	10
14	Feiras realizadas	31/11/2013	10
15	Avaliação de participação em feira e rodada realizada	31/12/2013	1
16	Plano de Marketing revisado	31/03/2014	3
17	Levantamento e análise de perfil de feiras realizado	31/03/2014	2
18	Definição de calendário de feiras 2014 realizado	31/03/2014	2
19	Curso de preparação para participação em feiras e rodadas realizado	05/04/2014	4
20	Rodadas realizadas	31/11/2014	10
21	Feiras realizadas	31/11/2014	10
22	Avaliação de participação em feira e rodada realizada	31/12/2014	1
23	Ação encerrada	31-12-2014	1
<b>Total = 23 marcos críticos</b>			

# 1. Conceitos

Metas de atendimento						
Instrumento	Métrica	2012	2013	2014	Total	
Cursos	Nº de cursos	1	1	1	3	
Acesso a Eventos	Nº de feiras	3	3	3	9	
Acesso a Eventos	Nº de Rodadas	3	3	3	9	

Metas de Entrega						
Instrumentos	Métrica	2012	2013	2014	Total	
Plano de Marketing e revisões	Relatório	1	1	1	3	
Levantamento e análise de perfil de feiras	Estudo	1	1	1	3	

Previsão Financeira						
Financiador	Executor	Tipo	2012	2013	2014	TOTAL
SEBRAE/MT	SEBRAE/MT	FINANCEIRO	300.000	300.000	300.000	900.000

## Projetos Internos

São projetos executados pelo Sebrae para a melhoria do ambiente, na criação de produtos ou na gestão dos recursos necessários à sua operação. Não atuam diretamente junto ao cliente, mas conduzem a uma entrega de seu interesse.

São quatro os tipos de projetos internos:

**Articulação Institucional:** executados diretamente junto a parceiros institucionais visando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente para as MPE, Produtores Rurais e ou empreendedores.

**Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** relacionados ao desenvolvimento, melhoria e disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento ao cliente.

**Gestão Operacional,** relacionados a funções corporativas (planejamento, recursos humanos, administração, finanças, marketing, comunicação, tecnologia da informação, gestão orçamentária, auditoria ou assessoria jurídica) e desti-

nados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.

**Construção e Reformas,** criados especificamente para gerir eventos de construção e/ou reforma no âmbito do Sistema Sebrae.

Um projeto interno deve conter clara definição dos objetivos, dos efeitos esperados e dos meios para alcançá-los; as informações necessárias ao gerenciamento, monitoramento e avaliação do projeto.

São elementos dos Projetos Internos:

- Demandante;
- Usuário Final;
- Especificação da demanda;
- Objetivo Geral;
- Resultados;
- Premissas para o Dimensionamento de Resultados; e
- Ações.

### a) Demandante

É a pessoa ou conjunto de pessoas, dirigentes, unidades ou órgãos colegiados da organização que apresentam e especificam as demandas a serem atendidas com a execução do projeto, a partir dos problemas e necessidades do usuário final.

Os demandantes de um projeto interno pertencem, necessariamente, ao corpo diretivo ou gerencial do Sistema Sebrae.

Exemplos de demandantes:

Demandantes
Diretoria Técnica
Direx
Diretoria Financeira
Gerência da Unidade de Gestão Estratégica

### b) Usuário Final

São as unidades da organização, instituições parceiras e clientes do Sistema Sebrae que se beneficiarão diretamente dos resultados entregues pelo projeto.

Exemplos de usuário final:

Usuário Final
Conselhos Deliberativos e Fiscais, Diretoria Executiva do Sebrae NA e dos Sebrae estaduais
Gestores dos Projetos, Coordenadores de áreas finalísticas e de Gestão Interna
Colaboradores do Sebrae NA
Microempresas e pequenas empresas
Unidade de Assessoria Institucional
Empreendedores Individuais
Potenciais empresários

### c) Especificação da demanda

A especificação da demanda detalha o resultado final que se deseja obter com o projeto para atender às necessidades do usuário final.

Ela define o escopo do projeto e deve conter a descrição clara dos problemas a serem resolvidos e/ou das oportunidades a serem aproveitadas, das mudanças ou melhorias a serem alcançadas, com detalhamento suficiente para a avaliação de conformidade e aceitação do resultado pelo demandante no momento da entrega.

A elaboração da especificação da demanda deve ser realizada em conjunto com o demandante e parceiros, se houver.

Exemplos de especificação da demanda:

Especificação da Demanda
Desenvolvimento de um sistema para a obtenção e visualização de informações concernentes aos parceiros do Sebrae, bem como de suas participações nas diferentes regiões do país e setores econômicos. O sistema precisa ser via web, para acesso remoto, com interface amigável, e que permita aos usuários conseguir informações estratégicas tais como: nome do parceiro, principal contato (diretoria executiva), regiões e estados em que atua, em quais projetos, objetivo dos projetos, público-alvo, recursos disponibilizados, principais responsáveis.
Alinhar metodologias e padrões de formatação e desenvolvimento de conteúdos informacionais para o Atendimento, eliminando retrabalho e diversidade de materiais para um mesmo conteúdo. Implantar modelo de governança para elaboração de soluções de Informação Técnica no Sistema Sebrae integrado às Diretrizes do Portal e às Metodologias das Bases de Informação.

# 1. Conceitos

## d) Objetivo Geral

Constitui-se no cerne do que se pretende alcançar para atender às demandas especificadas. Deve estar ligado diretamente às necessidades do usuário final, especificadas pelo demandante e descrever a finalidade do projeto em sua totalidade, com concisão e precisão.

O objetivo geral deve iniciar por um verbo no infinitivo, indicando a ação a ser empreendida, o resultado desejado e a demanda a ser atendida.

Exemplos de Objetivo Geral:

Objetivo Geral
Desenvolver soluções de acesso a mercados e serviços financeiros para Empreendedores Individuais, Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e potenciais empresários.
Promover e disseminar a cultura do empreendedorismo em instituições de ensino e na sociedade por meio da disponibilização de soluções educacionais.
Promover mudanças no ambiente legal e institucional com vistas à criação de melhores condições de negócios para as MPE e EI, promovendo a desoneração e simplificação das normas nas três esferas de governo, a efetivação dos capítulos pendentes da Lei 123, adequação do modelo tributário e a implementação de modelo viável de acesso à justiça.
Construir uma nova sede para o Sebrae NA, prioritariamente, no Plano Piloto que proporcione um ambiente favorável de infraestrutura, funcionalidade, localização e acesso.
Otimizar o Processo de Aquisição de Bens e Serviços do Sistema Sebrae, visando a dar preferência às microempresas e pequenas empresas como fornecedores.

## e) Resultados

Os resultados de projetos internos são as entregas finais decorrentes da sua execução, visando a atender as demandas especificadas pelo demandante.

Os resultados devem ser estabelecidos em conjunto com o demandante.

Cada resultado deve ser descrito com uma frase autoexplicativa que contenha a especificação da entrega final, sua meta e prazo.

**Resultado** = Entrega Final + Meta + Prazo

Deve ser definido também um *processo de verificação de conformidade* dos resultados, que indique quais as formas e a periodicidade da verificação da conformidade de etapas, partes e/ou componentes do produto/serviço a ser entregue pelo projeto, de acordo com a programação estabelecida em seu cronograma.

Exemplos de Resultados:

Resultados
Sistema de Inteligência de Mercado implantado em 2 setores até Dezembro de 2012; 3 setores até Dezembro de 2013; 4 setores até Dezembro de 2014 e 4 setores até Dezembro de 2015.
Ter 500 novos municípios de pequeno porte com a Lei Geral regulamentada, até junho/2012.
Integração dos sistemas administrativos do Sebrae e Sebrae UF até 30/09/2013.

## e) Premissas para o dimensionamento de resultados

São pressupostos adotados sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externos, para efeito do dimensionamento (quantificação e qualificação) dos resultados desejados. Constituem um instrumento importante para o monitoramento e gerenciamento dos riscos e oportunidades decorrentes de flutuações no comportamento dessas variáveis.

Quando se dimensiona um resultado – **“Entregar balanços patrimoniais consolidados ao Conselho Fiscal, até 10/03/2012”**, por exemplo – estão sendo tomadas como premissas, ainda que implicitamente, expectativas de desempenho de alguns condicionantes externos ao projeto (apoio dos dirigentes, manutenção do fluxo de recursos, custo de insumos, entre outros), que possam não se realizar.

Se essas expectativas (premissas) não se confirmarem, os resultados poderão ser afetados, negativa (menor disponibilidade de recursos, por exemplo) ou positivamente (maior disponibilidade de recursos), exigindo a adoção de medidas para corrigir os rumos do projeto.

Exemplos de premissas:

Premissas
Apoio da Diretoria e das Gerências para a concretização das ações do projeto
Ter disponibilidade financeira para a concretização do projeto em todas as etapas

### g) Ações

São iniciativas específicas que devem ser executadas para gerar os produtos que, em conjunto, vão proporcionar a realização dos resultados.

Na formulação das ações, devem ser especificadas as suas metas, prazos, marcos críticos, recursos envolvidos e responsáveis por sua viabilização financeira e execução.

Para cada ação, é necessário especificar e dimensionar alguns elementos básicos:

- **Nome da ação**, que transmita de maneira sucinta a sua finalidade (exemplos: pesquisa de mercado, capacitação tecnológica, melhoria do processo produtivo, unidade

demonstrativa, plano de logística). Evitar o uso da nomenclatura dos produtos e serviços do Sebrae no título da ação.

- **Descrição** - deve transmitir com clareza a sua finalidade, conteúdo e forma de implementação (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade).
- **Coordenador da ação** - nome do responsável pela realização da ação (somente um coordenador por ação).
- **Entidade Coordenadora** – nome da entidade ou unidade a qual pertence o coordenador da ação.
- **Entidade responsável pela viabilização financeira** – Nome da Unidade ou Entidade responsável pela viabilização financeira.

### Datas de início e término da execução da ação

- devem ser estabelecidas considerando-se: o tempo necessário à sua execução, o período de maturação para gerar o impacto desejado sobre os resultados e a vinculação com outras ações que a devam preceder ou suceder.

**Valor orçado** - valor ou custo total da ação.

**Meta de entrega** - resultado final da execução da ação, devidamente quantificado.

**Marcos críticos** – eventos ou etapas mais significativas para o desenvolvimento da ação, que expressam a dinâmica de sua execução. São elementos essenciais para o gerenciamento e monitoramento da evolução do projeto.

**Previsão financeira** – especificação, ano a ano, dos recursos financeiros necessários para a execução, assim como os responsáveis pela viabilização financeira (identificando o valor a ser alocado por cada um).

# 1. Conceitos

**Resultados relacionados** - conjunto de resultados que a ação influencia significativamente.

Exemplo de Ação:

<b>NOME DA AÇÃO : Implantação de Sistema para Inventários</b>					
<b>Descrição:</b>	Contratação de sistema para inventário e desenvolvimento dos procedimentos operacionais relacionados ao mesmo				
<b>Coordenador da Ação:</b>	Humberto de Vasconcelos Andrade				
<b>Unidade Responsável pela Execução</b>	UTI - Unidade de Tecnologia da Informação - Sebrae NA				
<b>Data de Início:</b>	05/10/11				
<b>Data de Término:</b>	05/09/12				
<b>Valor Orçado:</b>	R\$ 60.000				
<b>Metas de Entrega</b>					
<b>Descrição da Meta</b>		<b>Previsto</b>	<b>Realizado</b>		
1-Sistema de Inventário Implantado		1	0		
<b>Marcos Críticos</b>					
	<b>Descrição do Marco Crítico</b>	<b>Prazo</b>	<b>% Esforço</b>		
1	Controles operacionais definidos	22/12/11	10		
2	Termo de referência elaborado	31/01/12	10		
3	Licitação e contratação finalizada	18/02/12	25		
4	Ferramenta de controle de inventário instalada	13/06/12	20		
5	Software de inventário configurado	27/06/12	15		
6	Sistema de inventário implantado	27/06/12	19		
7	Ação encerrada	30/06/12	1		
<b>Realização Financeira</b>					
<b>Financiador</b>	<b>Executor Financeiro</b>	<b>Tipo</b>	<b>2012</b>		
		<b>Previsto \$</b>	<b>Realizado \$</b>		
UTI - Unidade de Tecnologia da Informação	UTI - Unidade de Tecnologia da Informação	Financ.	60.000,00	60.000,00	
<b>Resultados Relacionados</b>					
Ter uma Política de Segurança de Tecnologia da Informação implantada no Sebrae NA, até dezembro de 2012					

## Atividades

Conjunto de iniciativas permanentes relacionadas à gestão do Sistema Sebrae e que contribuem para a melhoria do desempenho da Instituição.

São três os tipos de atividade:

- **Articulação Institucional** dão suporte à gestão das ações de valorização dos clientes Sebrae junto à mídia, governos e à sociedade em geral, dando visibilidade e fortalecendo a imagem do Sistema Sebrae.
- **Suporte a Negócios** contemplam as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício-sede do Sebrae.
- **Gestão Operacional** contemplam as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

São elementos das atividades:

- Denominação;
- Objetivo;
- Ações;
- Valor; e
- Gestor.

### a) Denominação:

Nome pelo qual a atividade será conhecida no âmbito do Sistema Sebrae, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão de seu propósito. Não utilizar a expressão “Atividade” na sua denominação.

### b) Objetivo:

É a finalidade, a motivação responsável pela elaboração da atividade. Deve ser descrita de forma concisa e precisa.

### c) Ações:

Para cada ação, é necessário especificar e dimensionar alguns elementos básicos:

**Nome da ação**, que transmita de maneira sucinta a sua finalidade.

**Descrição** - deve transmitir com clareza a sua finalidade, conteúdo e forma de implementação (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade).

### d) Valor:

Volume de recursos do Sistema Sebrae e de parceiros que transitam pelo orçamento do Sistema Sebrae.

### e) Gestor:

Nome do responsável pela atividade e sua respectiva unidade organizacional.

Toda atividade deve ter suas vinculações às Prioridades Nacionais e/ou Locais e vinculação a um Objetivo Estratégico Local.

# 1. Conceitos

Exemplo de Atividade:

<b>Tipologia:</b>	Gestão Operacional
<b>Denominação:</b>	Gestão da Comunicação
<b>Objetivo:</b>	Promover a valorização das MPE junto à mídia, governos e à sociedade em geral, dando visibilidade à atuação do Sebrae.
<b>Ações:</b>	Publicidade e propaganda Promoção de eventos Elaboração do plano estratégico de comunicação e marketing Treinamento de técnicos de equipamentos audiovisuais Assessoria à Presidência do CDE e Direx
<b>Valor:</b>	Ano 01: R\$ 125.000,00 Ano 02: R\$ 125.000,00 Ano 03: R\$ 130.000,00 Ano 04: R\$ 120.000,00 Total: R\$ 500.000,00
<b>Vinculação à Prioridade Nacional:</b>	Tornar o Sistema Sebrae uma referência no país em qualidade na gestão de recursos públicos.
<b>Vinculação ao Objetivo Estratégico Sebrae UF:</b>	Aprimorar a estrutura física e de comunicação do Sebrae UF
<b>Vinculação à Prioridade Estratégica Local:</b>	Tornar o Sistema Sebrae uma referência no país em qualidade na gestão de recursos públicos.
<b>Gestor responsável pela atividade:</b>	José Luiz Oliveira
<b>Unidade organizacional</b>	Unidade de Marketing e Comunicação

## 2. Estruturação

### Definição da Atuação Estratégica

O Planejamento Plurianual (PPA) do Sistema Sebrae é orientado pelo seu Direcionamento Estratégico como forma de estabelecer os caminhos necessários ao atendimento do seu cliente. Este Direcionamento é organizado em quatro perspectivas: **“Cumprimento da Missão”, “Partes Interessadas”, “Processos” e “Pessoas, Organização e Tecnologias”**.

**Cumprimento da Missão** – orientado pelo valor público gerado pelo Sebrae, por meio do cumprimento da sua missão – *“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”*.

**Partes Interessadas** – compostas pelo público interessado no negócio do Sebrae – **Cientes** (Empreendedor Individual, Microempresa, Pequena Empresa, Produtor Rural e Potencial Empresário com ou sem atividade econômica) e **Sociedade**.

**Processos** – reúnem os desafios relacionados à organização interna dos processos do Sebrae. É nesta perspectiva que o Sebrae cumpre a sua missão junto às Partes Interessadas.

**Pessoas, Organização e Tecnologias** – têm os objetivos ligados ao desenvolvimento de competências e retenção de talentos do Sebrae, de forma a permitir a viabilização dos objetivos estratégicos.

O conjunto de objetivos estratégicos, organizados nestas quatro perspectivas, forma o Mapa Estratégico, que é a representação gráfica do Direcionamento Estratégico.

Para cumprir e atender as estratégias do Sistema Sebrae, o principal instrumento de operacionalização são os projetos. Sendo assim, um projeto deve ser estruturado dentro de uma lógica de atendimento aos objetivos estratégicos, de modo que, ao final do conjunto de projetos construídos no planejamento, o Sebrae atenda aos seus objetivos, cumprindo, desta forma, a sua missão.

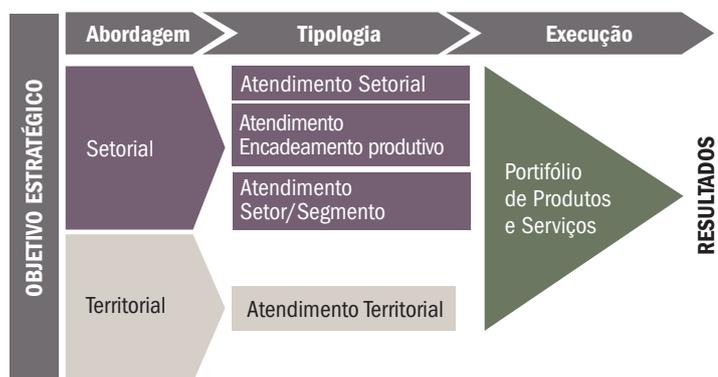
A partir da definição de qual objetivo estratégico será atendido, o gestor deverá optar pelo tipo de abordagem do seu projeto e a tipologia a ser utilizada. Para tanto, o Sebrae tem definidas duas formas de abordagem:

- Setorial.
- Territorial.

A **abordagem setorial** é o atendimento a um grupo determinado de clientes, que possuam características similares e que possam ser trabalhados em um mesmo território. Respondem a esta abordagem as tipologias de **Projetos de Atendimento Setor-Segmento, Projetos de Atendimento de Encadeamento Produtivo e os Projetos de Atendimento Setorial**.

A **abordagem territorial** é materializada pela tipologia de **Projetos de Atendimento Territoriais**, que atendem a um conjunto de clientes em um determinado território/região com características próprias. Estes projetos devem ser estruturados pelo Sebrae e parceiros, com foco na aplicação de instrumentos de atendimento coletivos e/ou individuais, direcionados para o atendimento às necessidades levantadas junto ao cliente.

## 2. Estruturação



Outro ponto importante é a indicação da intensidade de gestão do projeto. Esta indicação é orientada para adequar o esforço gerencial aos diferentes graus de complexidade e relevância estratégica dos projetos.

São estabelecidos três níveis de **intensidade de gestão**:

- Intensidade de Gestão Alta.
- Intensidade de Gestão Moderada.
- Intensidade de Gestão Básica.

São sugeridos os seguintes critérios para a definição do grau de intensidade da gestão dos projetos:

- Contribuição do projeto para o alcance dos Objetivos Estratégicos do Sistema Sebrae e do Sebrae UF, bem como das prioridades locais de atuação.
- Contribuição do projeto com as Prioridades Nacionais.
- Aporte de recursos próprios e capacidade de atrair investimentos alocados diretamente por parceiros.
- Abrangência do público-alvo, setor e território do projeto.

O objetivo dessa diferenciação é oferecer alternativa para se obter a melhor relação custo/benefício e adequar a gestão do projeto às prioridades estratégicas, levando em conta os recursos e a capacidade gerencial disponíveis. Com isso, se pretende propiciar a estruturação e o gerenciamento do maior número possível de projetos, respeitadas suas especificidades.

Nos projetos de intensidade de gestão alta, como o próprio nome indica, os procedimentos de monitoramento e gerenciamento serão mais intensivos. Nesses casos, é aconselhável que o gestor se responsabilize por apenas um projeto.

Gestão moderada é indicada para os projetos com menor valor de investimentos e o gestor pode ter mais de um projeto.

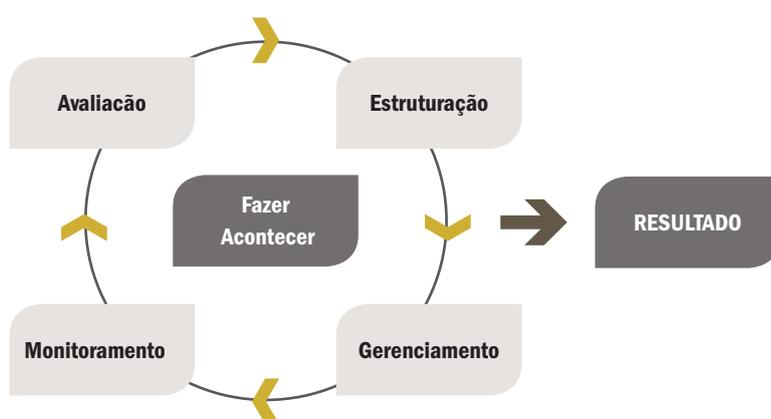
Gestão básica são os projetos de pequeno valor e o tempo para sua implantação é de curta duração.

A definição do grau de intensidade de gestão de um projeto ocorrerá na elaboração do planejamento do projeto.

Os Projetos de Atendimento são, necessariamente, de gestão alta ou moderada.

## Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos

O ciclo completo de um projeto inclui etapas: **estruturação, gerenciamento, monitoramento e avaliação**. Todas visam a um direcionamento único, que se traduz nos resultados esperados, conforme demonstra na figura:



### Estruturação

A etapa de **estruturação** tem por objetivo o planejamento e a organização do projeto como uma iniciativa singular e única, em que o gestor irá detalhar todo o escopo do projeto, com suas etapas de execução, resultados e metas.

### Gerenciamento

A etapa de **gerenciamento** visa a transformar as intenções e ações planejadas na etapa de estruturação em resultados reais. A execução (**fazer acontecer**) é a essência do escopo desta etapa.

### Monitoramento

O **monitoramento** compreende a coleta e a interpretação sistemática de informações sobre a execução do projeto e sobre o progresso de sua implementação; a comparação do realizado com o planejado; a identificação e/ou antecipação de desvios ou restrições relevantes e

a efetivação de medidas corretivas ou preventivas, quando necessárias. **A essência do escopo desta etapa é a geração de informações capazes de provocar decisões necessárias para atender os objetivos do projeto.**

### Avaliação

Finalmente, a **avaliação** consiste em verificar se o projeto – seu escopo, recursos alocados e mecanismos de gestão –, diante da experiência colhida durante a execução e das alterações ocorridas em seu ambiente interno e externo, permanece consistente com o alcance de seu objetivo e dos resultados finalísticos. Indica as medidas que deverão ser adotadas para revisar e adequar o projeto às suas finalidades, caso necessário. A efetividade do projeto é o foco essencial da avaliação e das consequentes revisões do projeto, propiciando a aprendizagem sistemática da organização.

## 2. Estruturação

### Estruturação de Programas

Os programas nacionais são propostos e coordenados pelo Sebrae NA e são construídos para atender prioridades nacionais, às quais ele será vinculado. Sua contribuição para o alcance dessas prioridades será aferida por indicadores próprios do programa e resultante das contribuições dos projetos e ações a ele vinculados.

Os Programas Nacionais devem ser estruturados seguindo uma lógica específica para o Sebrae NA e para o Sebrae UF, demonstradas neste manual:

Resultados e regras de valores (CSN, CSO e Receitas Próprias) deverão fazer parte dos requisitos de cada um dos programas.

#### Para o Sebrae NA

Serão estruturados dois projetos, um para a transferência de recursos (Projeto de Atendimento) e outro para a gestão do programa (Projeto de Gestão do Programa):

- **Projeto de Atendimento:**

Estruturar um projeto de atendimento, que deverá contemplar, exclusivamente:

- Metas de clientes a serem atendidos;
- Metas de atendimento; e
- Valores de CSN a serem transferidos a projetos de atendimento estaduais ou de parceiros que aderirem ao programa formalmente, de acordo com projeto submetido à Direx.

- **Projeto de gestão do Programa:**

Este projeto, de tipologia gestão operacional, deverá contemplar somente as ações necessárias para os procedimentos de gerenciamento do programa em nível nacional.

#### Para o Sebrae UF

Pode ser estruturado somente o projeto de atendimento (transferidor) que irá realizar as transferências de recursos para os projetos de atendimento (setorial, setor/segmento, encaqueamento produtivo e/ou territorial):

- **Projeto de Atendimento (transferidor)**

Estes projetos serão de gestão baixa, com as seguintes características:

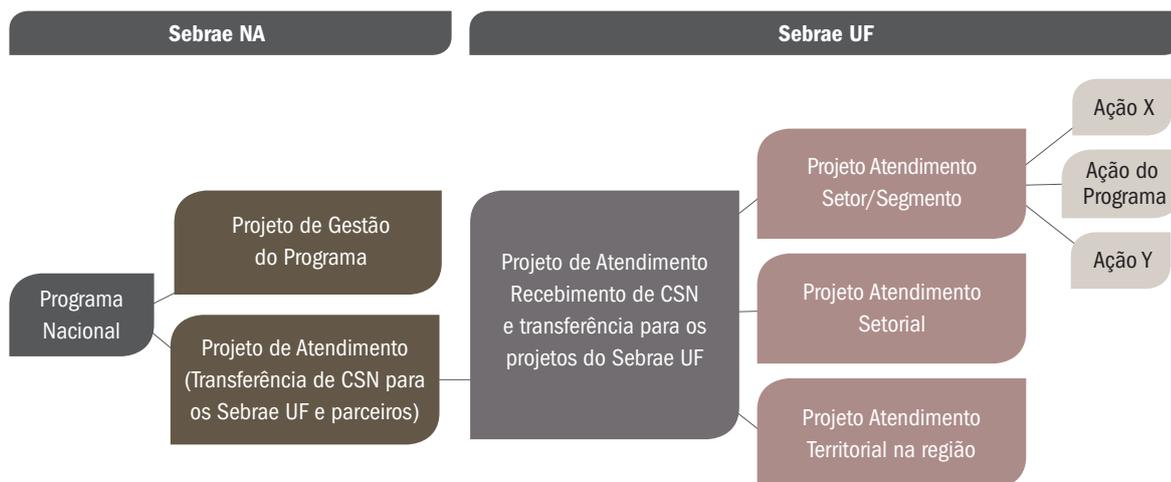
- Ter gestor exclusivo para coordenação do Programa.
- Contemplar:
  - a. *Metas de clientes,*
  - b. *Metas de atendimento;*
  - c. *Recursos (CSN) especificamente destinados à execução das ações relacionadas ao programa nacional.*
- O projeto de atendimento (transferidor) não atenderá diretamente os clientes do Sebrae.
- Os recursos e metas (clientes e atendimento) desse projeto serão transferidos aos projetos de atendimento (que executarão o programa junto ao público-alvo), na medida em que estes forem definidos.

- Os resultados destes projetos devem ser os resultados acordados entre os coordenadores do Programa e o Sebrae UF.
- Os recursos de contrapartida serão alocados diretamente nas ações dos projetos de atendimento (que executarão o programa junto ao público-alvo) e deverão estar de acordo com o exposto no projeto aprovado pela Direx.
- O Sebrae UF e/ou parceiro poderão estruturar ações específicas de gestão

do programa no próprio projeto de atendimento (transferidor), somente neste caso é permitido a alocação de recursos de CSO nestes projetos.

- As transferências de recursos entre o projeto de atendimento (transferidor) e projetos de atendimento não contam para os limites de repactuação do PPA.

Abaixo um fluxograma que explica os passos de construção dos programas nacionais:



Os programas de caráter estadual ou interestadual deverão seguir o mesmo modelo de estruturação indicada para os programas nacionais.

O Sebrae UF e/ou parceiros interessados em aderir ao programa deverão atender aos **requisitos específicos para eles definidos**.

### Análise de Consistência

Compreende a análise de conformidade metodológica e de coerência entre os elementos do programa e deverá ser efetuada pela Rede de Apoio Local.

### Exemplos de Programas Nacionais

#### SEBRAE MAIS

- **Público-alvo:** empresas avançadas de pequeno porte, que tenham dois ou mais anos de vida, mais de nove funcionários e que desejem aperfeiçoar o seu modelo de gestão por meio de soluções de excelência no campo da gestão.
- **Objetivo:** Aumentar o nível de competitividade das pequenas empresas atendidas pelo programa, com vistas ao seu crescimento, ganho de competitividade e ampliação de mercados.

## 2. Estruturação

### Sebraetec - Serviços em Inovação e Tecnologia

- **Público-alvo:** empresas de pequeno porte, produtores rurais e microempresas.
- **Objetivo:** Permitir às empresas demandantes o acesso a serviços em inovação e tecnologia.

### ALI - Agentes Locais de Inovação

- **Público-alvo:** Pequenas empresas dos segmentos indústria, comércio e serviços que não estejam sendo atendidas em projetos setor-segmento do Sebrae.
- **Objetivo:** Promover inovação em pequenas empresas.

### Sebrae nos Territórios da Cidadania

- **Público-alvo:** Microempresas, empreendedores individuais, produtores rurais e potenciais empresários.
- **Objetivo:** Ampliar o atendimento aos micro e pequenos negócios nas áreas urbanas e rurais atuando nos diversos segmentos econômicos existentes (agronegócios, indústria, comércio e serviços) e implementar a Lei Geral das MPE nos municípios que compõem os Territórios da Cidadania.

### Sebrae 2014

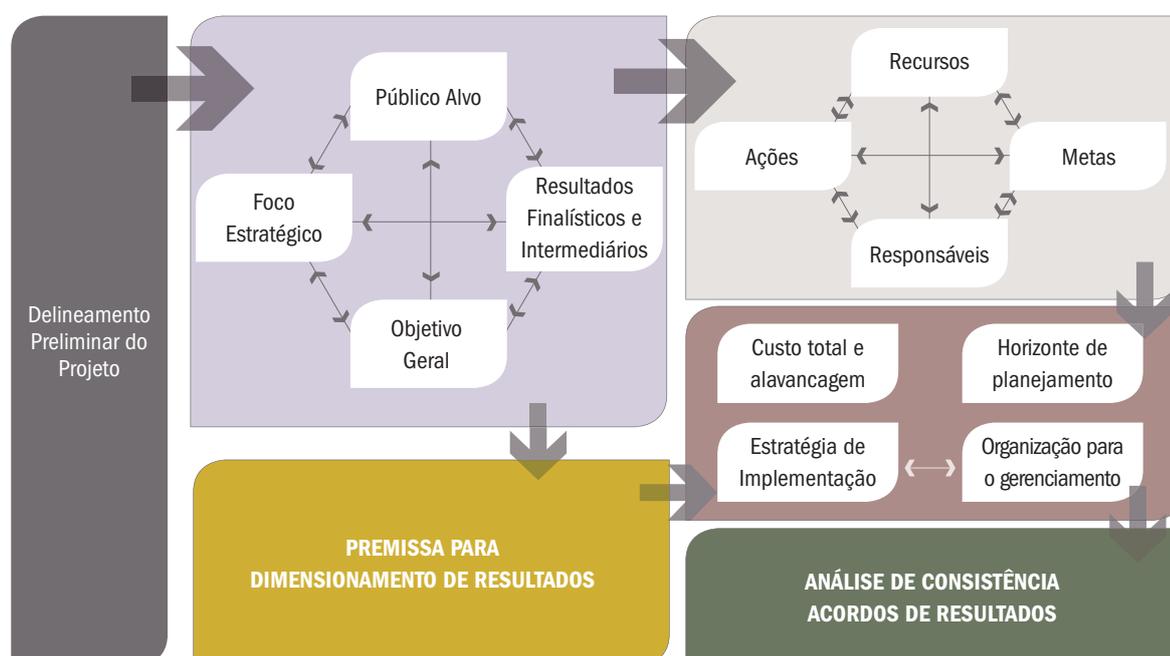
- **Público-alvo:** Micro, Pequenas Empresas, Empreendedores Individuais e Produtores Rurais ligados aos setores priorizados, nas 12 cidades-sede (Brasília, Belo Horizonte, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo). O Programa prevê também a inclusão de negócios por além das 12 cidades-sede e dos setores priorizados, desde que partes integrantes de estratégias de aproveitamento de escala, escopo e integração de cadeias de valor de bens e serviços priorizados.
- **Objetivo:** Objetivo: Identificar, disseminar e fomentar as oportunidades de negócios a partir do evento mobilizador Copa do Mundo 2014, antes, durante e pós-evento, e apoiar o desenvolvimento, a partir de requisitos de competitividade, das micro e pequenas empresas nos setores priorizados.

### Negócio a Negócio

- **Público-alvo:** Empreendedores Individuais e Microempresas de acordo com a classificação do Simples Nacional.
- **Objetivo:** Implantar o atendimento Negócio a Negócio para empreendedores individuais (EI) e microempresas.

## Estruturação de Projetos de Atendimento

A estruturação de projetos de Atendimento deve seguir uma ordem lógica e geral, a partir de um conjunto de atividades preparatórias, caracterizando um processo de elaboração progressiva, conforme indicado no diagrama a seguir:



### Delineamento Preliminar do Projeto

O Delineamento Preliminar é a etapa em que o gestor inicia o processo de estruturação do seu projeto. A motivação para criação do projeto já foi definida e, nesta fase, deve-se levantar e analisar informações suficientes para apoiar a estruturação do projeto.

#### 1º Etapa: Levantamento de Informações

O gestor deve realizar alguns levantamentos de iniciativas anteriores ao projeto a ser iniciado. Os principais levantamentos são:

- **Iniciativas anteriores de atuação junto ao público-alvo:** levantamento de iniciativas que já tenham atendido o público-alvo po-

tencial do projeto. O objetivo é conhecer quais foram as iniciativas, como foram desenvolvidas, quem foram os responsáveis, os objetivos e os resultados.

- **Levantamento de partes interessadas:** quais são os atores locais, as lideranças, os atores governamentais, as entidades, as associações, órgãos de apoio, além das áreas interna do Sebrae. Quais destes atores já desenvolveram, estão desenvolvendo, ou pretendem desenvolver ações de apoio ao público pretendido pelo projeto

Estes passos são importantes para que o gestor aproveite a experiência e as melhorias provocadas pelas ações anteriores, sejam elas

## 2. Estruturação

realizadas pelo Sebrae ou por outras instituições. A partir destas medidas, o gestor evitará a duplicidade de esforços, concentrando o seu trabalho em ações de continuidade e/ou novos direcionamentos.

Além disso, ao realizar o levantamento dos *stakeholders* (partes interessadas), o gestor terá um mapeamento dos potenciais parceiros, que poderão auxiliá-lo na realização de ações e, assim, aumentar a eficiência dos resultados.

O resultado desta etapa permite que o gestor saiba:

- Quais ações já foram desenvolvidas junto ao público-alvo, que deram o resultado esperado e que o projeto não precisa mais atuar.
- Quais ações foram desenvolvidas junto ao público-alvo, não atingiram o resultado esperado e que o projeto pode corrigir.
- Quais ações ainda não foram trabalhadas junto ao público-alvo e o projeto pode atuar.
- Quais são os potenciais parceiros do projeto e suas intenções/planos para o público que o projeto pretende atuar.

### 2º Etapa: Diagnóstico do público-alvo

Nesta etapa, é importante obter informações mais detalhadas que sejam capazes de ajudar na elaboração do perfil dos clientes a serem atendidos no projeto. Pontos como mapeamento do grau de maturidade gerencial, capacidade produtiva, estratégias de marketing, perfil de produtos, dentre outros, devem ser levantados.

Outro ponto importante é o **levantamento de objetivos e necessidades do público-alvo**, ou

seja, o que os clientes a serem trabalhados esperam do projeto e o que eles veem como necessidade de melhoria.

A partir destes dados, o gestor pode optar por estratificar o seu público-alvo. A estratificação é o agrupamento de partes do público total a ser atendido, de acordo com pontos de similaridade que podem ser alinhados conforme suas características, necessidades ou objetivos.

A estratificação permite que o gestor oriente ações específicas para necessidades específicas de cada estrato do público atendido.

O conhecimento do público-alvo é um fator crítico de sucesso do projeto.

### 3º Etapa: Ambiente Externo

Após os levantamentos relativos ao público-alvo, o gestor deve iniciar o aprofundamento de informações para conhecer o ambiente-externo que influencia direta e indiretamente o público-alvo do projeto.

O conhecimento do ambiente externo tem alguns enfoques importantes:

- **Analisar o macroambiente externo:** devem ser consideradas as questões ligadas às áreas político-legal, econômica, sociocultural, tecnológica e físico-natural.
- **Conhecer o microambiente externo:** conhecer o setor/segmento, indispensável para que o gestor possa identificar e analisar corretamente dados, informações e tendências que possam influenciar positivamente ou negativamente o negócio dos participantes do projeto. Como por exemplo: Evolução histórica do setor/segmento (contextualização); Panorama político-econômico-social

mundial, nacional, estadual e local do setor; dentre outros.

Dentro do microambiente externo, está o mercado-alvo do público do projeto. Este é um item que merece destaque no processo de levantamento de informações por parte do gestor. Entende-se por mercado-alvo a parcela do mercado escolhida para a qual será desenvolvido um produto, serviço ou oferta. O conhecimento do mercado-alvo envolve, dentre outros pontos: a quem se interessa esse produto, o que o cliente espera do produto e qual o perfil do meu cliente potencial.

Após estes levantamentos, o gestor terá amplo conhecimento do mercado-alvo do público-alvo, bem como quais são os principais nichos (segmentos) que podem ser trabalhados de acordo com o perfil do público-alvo do projeto.

#### 4º Etapa: Análise das informações

De posse do conjunto de informações, o gestor terá condições de elaborar um conjunto de propostas para estruturação do seu projeto.

Uma análise que pode ser elaborada com o conjunto de informações levantadas é a análise SWOT – Strengths (**Forças**), Weaknesses (**Fraquezas**), Opportunities (**Oportunidades**) and Threats (**Ameaças**).

Na análise SWOT, devem ser destacados os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), derivados da análise ambiental, que dão a cada grupo de empresas do público-alvo vantagens ou desvantagens em satisfazer as necessidades de seu(s) mercado(s)-alvo(s). Os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças devem ser analisados em relação às necessidades do mercado-alvo e à concorrência de mercado.

Essa análise ajudará as empresas que compõem cada grupo selecionado no público-alvo a identificar o que contribui para o sucesso e onde precisam fazer melhorias.

A identificação dos pontos fortes e fracos é fundamental para a definição de objetivos e desenvolvimento dos Focos Estratégicos.

É importante durante todo o levantamento e análise dos dados que o gestor tenha sempre alguns pontos para a sua reflexão:

- Pense sempre, como Resultado Finalístico do projeto: O que a empresa quer em última instância?
- O Foco Estratégico dos projetos devem convergir diretamente com o Objetivo e os Resultados do projeto.
- As ações impactam os resultados e, conseqüentemente, o objetivo.

Além destes pontos, o gestor deve sempre ter em mente:

- A elaboração de um delineamento preliminar do projeto deve ser feita em estreita negociação com as áreas de conhecimento do Sebrae e outros atores internos para definir compromissos com a estruturação e execução do projeto.
- Identificação de parceiros relevantes, visando à conjugação de recursos e competências.
- Contatos com representantes do público-alvo e de potenciais parceiros para definir a agenda das reuniões de estruturação (no caso de projetos Setor/segmento).

Uma síntese do delineamento do projeto deve ser elaborada, para posterior registro no Sistema de Gestão Estratégica - SGE, no campo documentos relacionados.

## 2. Estruturação

### Atores participantes da Estruturação de Projetos

Nos **Projetos de Atendimento Setor-Segmento** e **Projetos de Atendimento Encadeamento Produtivo**, as etapas a seguir devem ser construídas junto aos representantes do público-alvo, parceiros e Unidade Internas do Sebrae envolvidas com o projeto.

Nos **Projetos de Atendimento Setorial e Projetos de Atendimento Territorial**, as etapas dispostas a seguir devem ser construídas junto a parceiros (quando houver) e Unidades Internas do Sebrae envolvidas com o projeto.

Independentemente dos atores envolvidos em um projeto de Atendimento, o gestor precisa se preparar para mobilizá-los de forma que participem de todo o processo de estruturação e contratualização do projeto. Para que este objetivo seja alcançado, algumas ações se fazem importantes:

- Estabelecer e manter atualizada uma agenda negociada com parceiros e público-alvo para todo o processo de estruturação do projeto;
- Buscar a participação de representantes do público-alvo e de parceiros com autonomia e liderança para assumir compromissos e negociar as soluções necessárias ao desenvolvimento do projeto;
- Identificar os parceiros do projeto e selecionar, entre eles, os que participarão do início do processo de estruturação;
- Novos participantes podem aderir ao grupo, à medida que o projeto for sendo estruturado. Nesse caso, deve-se procurar alinhá-los ao projeto antes do prosseguimento das discussões com o restante do grupo; e

- Articular a participação das áreas de conhecimento e tecnologia do Sebrae.

### Público-Alvo, Objetivo Geral, Foco Estratégico, Resultados

Os elementos que compõem esta etapa constituem o núcleo do projeto e condicionam a elaboração dos demais componentes, que somente devem ser discutidos após a sua conclusão.



*O primeiro passo a ser dado pelo gestor do projeto é definir claramente o público a ser atendido. O Público-Alvo é composto por um grupo de clientes que se pretende beneficiar intencional, direta e legitimamente com a execução do projeto, em relação ao qual serão avaliados os resultados.*

- É a partir deste público que o projeto será definido.
- Deve ser a concentração de esforços do projeto.
- Os resultados serão medidos neste público.

Quem são?

Onde estão?

Quanto são?

Com a identificação e delimitação do público-alvo, deve ser definido o Objetivo que se pretende alcançar, as principais linhas de ação do projeto – Foco Estratégico e, posteriormente, os resultados.

Conforme o conceito, o **Objetivo Geral** “*é a síntese da transformação desejada no público-alvo ou junto a ele. É a motivação geral e a síntese dos efeitos que se deseja produzir no público-alvo ou junto a ele, no horizonte de tempo do projeto*”.

Na definição do objetivo, ela demanda a criação de estratégias inerentes ao resultado almejado. Se o objetivo fala em aumentar lucratividade, por exemplo, cria-se a necessidade de se desenvolver estratégias de melhoria da produtividade, produção, redução de custos, aumento de vendas, entre outros que são definidos dentro do projeto como Foco Estratégico.

É exatamente por este motivo que o Objetivo Geral e o Foco Estratégico são definidos a partir da análise da realidade do público-alvo e do ambiente externo onde ele está inserido. Para tanto, devem-se identificar os pontos fortes e fracos, principais demandas, potencialidades, desafios, pontos estrangulamento do público-alvo e as oportunidades e ameaças do ambiente, criando assim, uma situação propícia para identificação das principais estratégias (Foco Estratégico) a serem trabalhadas e a transformação desejada (Objetivo).

Definidos o público-alvo, o que se pretende com este público (Objetivo Geral) e as principais estratégias a serem adotadas (Foco Estratégico), é preciso definir os resultados.

Os resultados dos projetos são de dois tipos:

**Finalísticos** “*os efeitos que devem ser produzidos no público-alvo ou junto a ele com a execução do projeto dentro do seu horizonte do tempo*”.

**Intermediários** “*representam transformações que contribuem para o alcance dos resultados finalísticos*”.

Os Resultados Finalísticos refletem diretamente o Objetivo, de forma a quantificá-lo e estabelecer prazos para que aconteçam.

Os Resultados Intermediários refletem resultados importantes para o projeto, mas que estão ligados diretamente à contribuição para que o Resultado Finalístico aconteça ou de acordo com a necessidade de acompanhar algum ponto específico.

Os resultados de um projeto de atendimento devem ser descritos em frases autoexplicativas, iniciadas por um verbo no infinitivo (indicando a transformação que se quer realizar), seguido do indicador, da meta a ser alcançada e do respectivo horizonte de tempo. A cada resultado, deve corresponder um e somente um indicador.

## 2. Estruturação

Exemplos:

Transformação		Indicador		Meta		Prazo
Aumentar		O volume de vendas		Em 50%		Até junho de 2012
Aumentar	+	A área plantada	+	Em 100%	+	Até maio de 2012

Transformação		Indicador		Meta		Prazo
Atingir		O nível de satisfação (muito satisfeito e/ou satisfeito)		Em 80%		Até dezembro de 2012
Alcançar	+	A aplicabilidade dos produtos e/ou serviços	+	Em 85%	+	Até dezembro de 2012

Finalizada esta primeira fase, o gestor terá em mão os principais elementos do planejamento do projeto e poderá responder a algumas importantes questões:

- Quem será atendido?
- O que se pretende realizar junto a este público?
- Quais são as principais estratégias para que este objetivo seja alcançado?
- Quais são os resultados a serem perseguidos?

### Premissas

Ao finalizar a primeira parte da estruturação, o projeto se compromete a atingir alguns resultados, sejam eles finalísticos, sejam intermediários. Contudo, para que estes resultados sejam atingidos, alguns pressupostos em que os resultados poderão ser afetados negativa ou positivamente, devem ser adotados.

Para isto, existem as premissas – “condições relacionadas às variáveis externas ao projeto, que, se não atendidas, impactam nos resultados”.

Importante atentar que o que pode ser trabalhado dentro do projeto não é considerado premissa. Exemplo: comprometimento do parceiro – não é considerado premissa, já que ele é parte integrante do projeto.

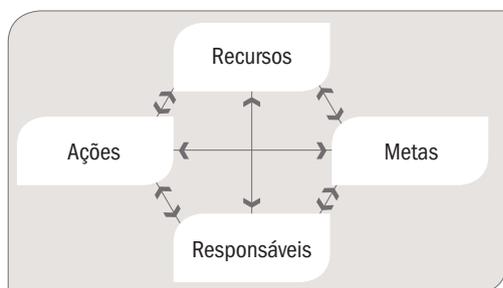
São importantes algumas perguntas neste momento:

- A premissa está relacionada com o ambiente externo do projeto?
- A premissa tem relação com o projeto e impacta o alcance dos resultados?
- As partes envolvidas com o projeto não têm poder de influir na ocorrência dessa condicionante?

Se as premissas não se confirmarem, os resultados poderão ser afetados, exigindo do gestor medidas de gestão para corrigir os rumos do projeto.

## Ações, Recursos, Produtos e Responsáveis

Este é o momento de planejar a operacionalização do projeto. O gestor deve, assim, definir quais serão as ações, os recursos, os responsáveis e as entregas (produtos).



As ações devem refletir o que foi destacado como Foco Estratégico do projeto e trabalhar de forma a contribuir para gerar entregas que, em conjunto, vão proporcionar a realização suficiente para que os resultados e objetivos sejam alcançados.

A partir da definição de um Foco Estratégico ligado, por exemplo, à “Conquista de novos mercados”, é necessário que sejam elaboradas ações que respondam diretamente a este Foco. O gestor deve atentar que não existem estratégias sem medidas.

Um exercício que o gestor pode realizar é a construção de uma matriz de correlação Foco Estratégico/ação:

Foco Estratégico	Ações do Projeto
Conquista de Novos Mercados	Pesquisa de Mercado Participação em feiras Rodada de Negócios
Aprimoramento da gestão produtiva	Capacitação tecnológica

Foco Estratégico	Ações do Projeto
Qualificação da mão de obra	Capacitação em gestão Capacitação em atendimento de cliente

Essa matriz permite assegurar que para cada estratégia ou foco estratégico definido em um projeto haja sempre uma ou mais ações correspondentes. Isso garante que todas as propostas definidas pelas estratégias serão, de fato, implementadas.

Definidas as ações do projeto, o gestor deverá realizar o seu detalhamento conforme conceitos:

### Elementos para a estruturação

#### 1. Identificação da ação

- Denominação;
- Descrição;
- Coordenador da ação;
- Entidade responsável pela execução;
- Entidades responsáveis pela viabilização financeira;
- Datas de início e término.

#### 2. Detalhamento da ação

- Marcos críticos
- Metas
- Recursos

Necessário chamar a atenção para a importância dos Marcos Críticos no momento de estruturar as ações. Marcos Críticos são os eventos ou etapas mais significativas para o desenvolvimento da ação. É por meio dos Marcos Críticos que o projeto será gerenciado, sendo assim, é essencial, para uma gestão de qualidade, que o gestor identifique em cada ação, quais são os principais eventos para a sua execução, definindo datas reais para o vencimento dos prazos destes marcos críticos.

## 2. Estruturação

Abaixo, um exemplo da definição de marcos críticos em uma ação do projeto:

### 2.1 Detalhamento dos Marcos Críticos

**Ação:** Consultoria Tecnológica

**Datas:** início em 02/01/09 e término em 20/12/09

Descrição do marco crítico	% de esforço	Data prevista
1. Licitação homologada	40	15/03/09
2. Empresa contratada	10	30/04/09
3. Consultoria realizada	40	30/05/09
4. Avaliação da Consultoria realizada	09	30/11/09
5. Ação encerrada	01	15/12/09

Por fim, devem ser incluídas no projeto apenas ações necessárias e suficientes para o alcance dos resultados. Para realização desta análise, o gestor do projeto pode usar a matriz de correlação entre ações e resultados.

### Matriz da Causalidade Ações e Resultados

Ações	RF 1 Elevar em 15% o volume físico da produção anual, até dezembro de 2004	RF 2 Assegurar que, no período de baixa sazonal, a produção seja no mínimo 80% até fev/2005	RI 1 Elevar de 8 para 11% o volume físico da produção anual exportada, até dez/2004	RI 2 Aumentar em 10% a produtividade e da mão de obra, até dezembro de 2004	RI 3 Manter 80% do pessoal ocupado, no período de baixa sazonal (dez/fev 2005)
Capacitação em gestão empresarial para empresas fabricantes e ateliês	2	1	2	2	0
Apoio à exportação	1	1	2	0	1
Banco do APL	1	0	1	1	0

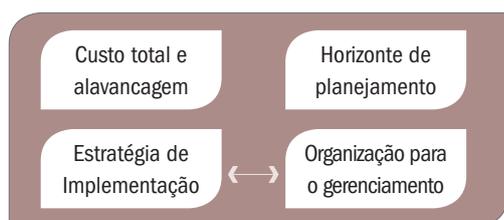
Relação de causalidade: **2** Forte **1** Moderada **0** Fraca

A Matriz de causalidade permite identificar quais são as principais ações que impactam nos resultados e as que possuem baixo impacto e que devem, em um primeiro momento, passar por uma análise de sua necessidade de implementação.

Algumas ações do projeto podem executar soluções específicas de Programas Nacionais, Estaduais ou Regionais. Quando isso ocorrer, estas ações devem ser vinculadas ao Programa ao qual a ação atende.

## Custo total e alavancagem, horizonte de planejamento, estratégia de implementação, organização para gerenciamento e processo de avaliação

Esta etapa está voltada para que o gestor planeje a execução do seu projeto, reavalie se os recursos orçados são suficientes, se os prazos estabelecidos estão corretos, discuta com as partes envolvidas a estratégia de implementação do projeto e, ainda, estabeleça como será realizada a avaliação e mensuração.



O primeiro passo dado pelo gestor nesta etapa é avaliar se o custo total do projeto foi orçado de maneira a permitir que as ações possam ser realizadas integralmente e que os seus resultados sejam atingidos.

Esta avaliação deve levar em conta o total de recursos destinados a cada uma das ações, analisando a parcela de recursos investidos pelo Sebrae (Sebrae NA e Sebrae UF), instituições parceiras e público-alvo.

Finalizada esta avaliação, deve ser analisado o horizonte de planejamento que é delimitado pelas datas de início e término do projeto. O gestor deve verificar neste momento a sequência de execução do projeto, a precedência entre ações e a coerência das datas de início e término de cada ação.

É importante que seja elaborado, assim, um cronograma de execuções bem detalhado, prevendo, inclusive, algumas folgas de prazo entre algumas ações, para caso haja imprevistos.

Definidos fonte de recursos e horizonte de planejamento, será preciso planejar o gerenciamento do seu projeto. A organização para o gerenciamento é negociada ao longo do processo de estruturação com todas as partes envolvidas. Para tanto, alguns pontos são primordiais:

A realização de **articulações institucionais** necessárias para participação efetiva dos parceiros. Quando o projeto tiver parceiros, a articulação do gestor com estes devem ser constantes, pois eles também são responsáveis pela execução.

A realização de articulação interna, em que o gestor irá debater com as Unidades do Sebrae NA e Sebrae UF o papel de cada um no projeto, confirmar os prazos estabelecidos, as responsabilidades acordadas e as entregas envolvidas.

Ao final do processo de articulação externa e interna, os projetos de atendimento setor segmento, devem, com a liderança do gestor, formar a governança do projeto e compor do comitê gestor. O **comitê gestor** deve ser composto pelo gestor, parceiros, coordenadores de ação, coordenadores estaduais de carteira e de programa, coordenadores regionais e coordenadores nacionais da carteira a qual o projeto está ligado.

O comitê gestor é uma importante instância de gestão do projeto que tem como objetivo priorizar uma atuação integrada das instituições parceiras e do público-alvo, fortalecendo a governança do projeto e caracterizando-o como uma iniciativa conjunta e não uma ação isolada do Sebrae.

## 2. Estruturação

### Análise de Consistência e Acordo de Resultados

Esta etapa é direcionada para a análise final do projeto antes que ele entre em gestão e também para a formalização das responsabilidades das partes envolvidas para que o projeto aconteça.

#### ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA ACORDOS DE RESULTADOS

A análise de consistência tem por objetivo principal verificar se o projeto contém os elementos necessários, suficientes e coerentes entre si para se alcançar os resultados planejados, no prazo estipulado e com os recursos definidos. Deve ser feita em cinco níveis, a saber:

- **Alinhamento estratégico:** verifica se o projeto está alinhado aos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae.
- **Análise da conformidade:** verifica se o projeto contém todos os componentes necessários.
- **Análise da coerência interna:** verifica se os componentes do projeto estão em conformidade com as especificações metodológicas, se mantêm coerência entre si, se as relações de causalidade estão explícitas e se existem lacunas no projeto.
- **Análise de coerência externa:** verifica se os componentes do projeto estão de acordo com as premissas externas adotadas.

- **Avaliação de mérito:** refere-se à relevância estratégica do projeto e a seu impacto para o público-alvo e/ou região a ser aplicado.

Finalizada a etapa de análise de consistência, o projeto estará pronto para a sua **contratualização**, que consiste na definição de compromissos durante o processo de estruturação do projeto, em negociação com todos os agentes intervenientes, e culmina com a pactuação do projeto, por meio da assinatura do Acordo de Resultados.

O **Acordo de Resultados** é um pacto entre parceiros, na busca dos resultados estabelecidos no projeto. Trata-se de um pacto de natureza operacional que facilita a tomada de decisão na implantação do projeto, segundo três dimensões:

- **Resultados** - explicitando os resultados que as instituições participantes se comprometem a atingir.
- **Ações** - indicando os compromissos (de execução, parceria e financiamento) assumidos por cada instituição participante do acordo, relativamente ao conjunto de ações do projeto.
- **Gerenciamento** - indicando os esquemas e as responsabilidades de coordenação e gestão do projeto, tanto no conjunto quanto no nível interno das instituições.

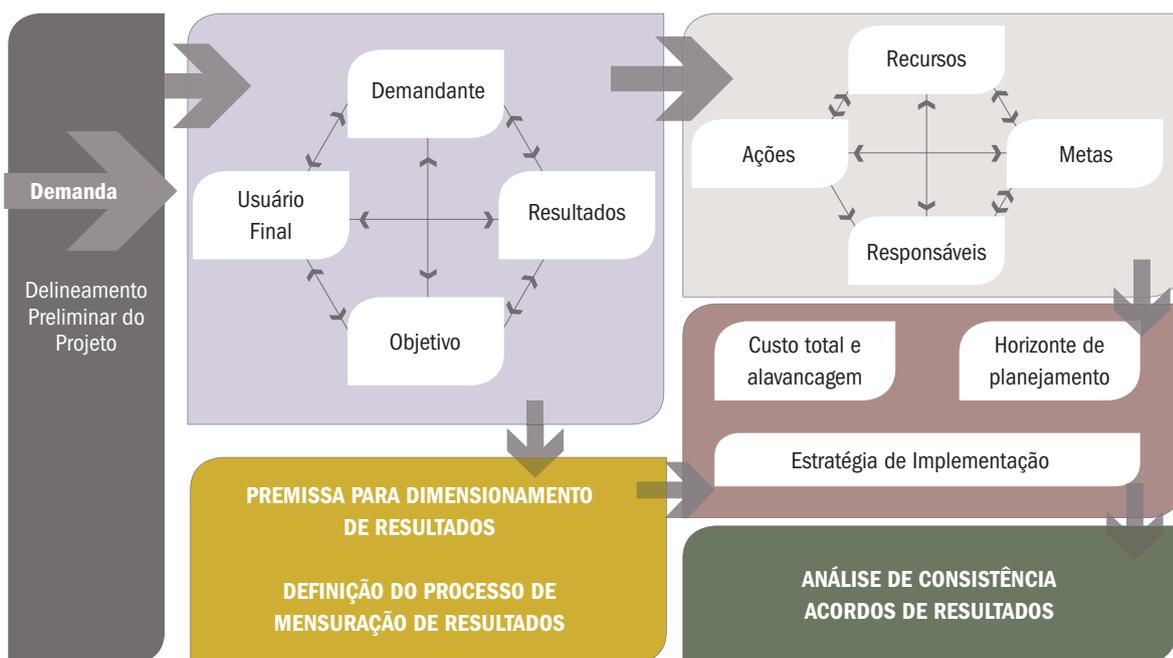
Não resulta em responsabilidades de caráter jurídico. Não substitui, portanto, contratos e convênios necessários à operacionalização das ações.

## Estruturação de Projetos Internos

A primeira etapa do ciclo de vida dos projetos internos é a estruturação e contratualização. Essa etapa deve ser um processo “vivo” e participativo, com o envolvimento do gestor do projeto, dos parceiros e dos atores internos essenciais para o alcance dos resultados almejados, para definir compromissos com a alo-

cação de recursos humanos e materiais e com a execução do projeto.

A estruturação de projetos internos deve seguir uma ordem lógica a partir de um conjunto de atividades preparatórias, caracterizando um processo de negociação progressiva entre o Gestor do projeto, seus superiores imediatos e os gerentes das demais unidades comprometidas com o projeto, além de parceiros, como indicado no diagrama a seguir:



O processo não é e nem deve ser tão linear como sugere a figura, considerando que na discussão de cada bloco ou elemento amplia-se a compreensão do projeto, podendo surgir a necessidade de rever blocos ou elementos definidos anteriormente.

Os passos iniciais para a estruturação do projeto interno consistem na:

- Demanda do patrocinador (diretor da área em que está alocado o projeto) para dar início ao processo de estruturação e contratualização.
- Designação do **gestor do projeto**.
- Elaboração, pelo gestor, do **delineamento preliminar** do projeto.

## 2. Estruturação

### Delineamento Preliminar do Projeto

Para a elaboração do delineamento preliminar, o gestor do projeto deve proceder a um levantamento de informações relevantes a respeito da iniciativa, entre as quais:

- Situação atual que se deseja modificar ou aperfeiçoar, experiências anteriores, histórico de sucessos e insucessos etc.
- Identificação, qualificação e quantificação dos usuários finais.
- Características dos usuários finais que possam influenciar o conteúdo, a forma e a aplicação da entrega pelo projeto.
- Identificação de potenciais parceiros do projeto, partes interessadas, fornecedores, unidades e pessoas relevantes para o alcance dos resultados esperados.
- Identificação e análise dos principais desafios, problemas e necessidades a serem considerados no projeto e dos aspectos técnicos e gerenciais politicamente sensíveis.
- Verificação da disponibilidade de recursos orçamentários, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos.

Elaborado o delineamento preliminar, devem ser promovidas **reuniões com o demandante e parceiros para estruturar o projeto**. Na organização dessas reuniões, devem ser consideradas as seguintes recomendações:

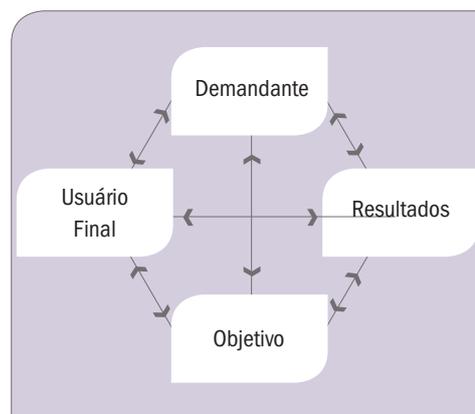
- Estabelecer e manter atualizada uma agenda, negociada com o demandante, para todo o processo de estruturação do projeto.
- Buscar a participação de representantes de parceiros internos ou externos com auto-

nia e liderança para assumir compromissos e negociar as soluções necessárias ao desenvolvimento do projeto.

- Alinhar os participantes no mesmo entendimento sobre a demanda, antecedentes, situação atual.
- Definir a melhor forma de condução das reuniões e as ferramentas de integração e construção de consenso a serem utilizadas.
- Em seguida, estruturar o projeto por consenso, definindo os elementos que o constituem.

### Demandante, Usuário Final, Objetivos, Resultado, Premissa e Mensuração

A definição dos elementos básicos do projeto desenvolve-se em quatro blocos, detalhados a seguir:

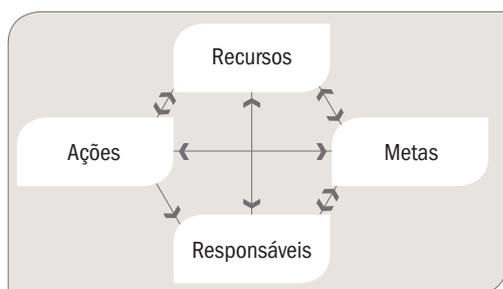


Nesta Etapa, são especificados inicialmente a *Demanda*, o *Demandante* e os *Usuários Finais*, o *Objetivo geral* e os *Resultados*. Esses elementos constituem o núcleo do projeto e condicionam a elaboração dos demais componentes,

que somente devem ser discutidos após a conclusão desta etapa.

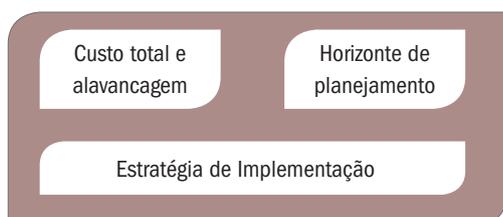
Em seguida, são definidos as premissas e o processo de verificação de conformidade dos resultados, que consiste no estabelecimento de pontos de controle e na verificação de conformidade de etapas, partes e/ou componentes do produto/serviço a ser entregue.

### Ações, Recursos, Metas e Responsáveis



Esta etapa aborda as Ações e Recursos, Metas e Responsáveis, compreendendo a definição e descrição das ações do projeto, de seus responsáveis, dos produtos e metas, dos recursos próprios e de parceiros, marcos críticos e dos cronogramas físico e financeiro.

### Custo Total e Alavancagem, Horizonte de Planejamento e Estratégia de Implementação



Nesta etapa definem-se, o custo total, incluindo a participação de eventuais parceiros, o horizonte de planejamento e a estratégia de implementação do projeto. Devem ficar bem definidas, nesta etapa, as responsabilidades pela alocação de recursos e execução de ações.

É importante ressaltar que em cada bloco a definição de um atributo influencia os demais. Os elementos são definidos como um conjunto integrado, uma vez que a discussão de cada um deles pode trazer maior clareza à compreensão dos demais. Por sua vez, os blocos interagem, provocando ajustes com vistas a assegurar a coerência geral do projeto.

### Análise de Consistência e Acordo de Resultados

#### ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA ACORDOS DE RESULTADOS

Nesta etapa, realiza-se internamente a Análise de Consistência do Projeto, com a participação da Rede de Apoio, e prepara-se o Acordo de Resultados. Os ajustes que forem recomendados a partir da análise de consistência devem ser rediscutidos com o demandante e parceiros.

A análise de consistência tem por objetivo principal verificar se o projeto contém os elementos necessários, suficientes e coerentes entre si para se alcançarem os resultados planejados, no prazo estipulado e com os recursos definidos. Deve ser feita em cinco níveis, a saber:

- a. **Alinhamento estratégico:** verifica se o projeto está alinhado aos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae.

## 2. Estruturação

- b. **Análise da conformidade:** verifica se o projeto contém todos os componentes necessários.
- c. **Análise da coerência interna:** verifica se os componentes do projeto estão em conformidade com as especificações metodológicas, se mantêm coerência entre si, se as relações de causalidade estão explícitas e se existem lacunas no projeto.
- d. **Análise de coerência externa:** verifica se os componentes do projeto estão de acordo com os condicionantes do ambiente que o cerca.
- e. **Avaliação da relevância:** verifica se o projeto está estruturado e dimensionado de forma a trazer os impactos desejados para os usuários finais.

### Estruturação de Atividades

A estruturação de uma Atividade deve seguir critérios para atender a situações específicas de cada tipologia: Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Gestão Operacional.

As atividades podem ser criadas para abranger todo o estado ou, conforme a especificidade e necessidade do Sebrae UF, por escritório regional ou território. Nesse caso, deve ser incluído no nome da atividade a identificação do escritório regional ou território a que se refere a respectiva atividade.

#### Exemplo:

- Gestão e disseminação dos conhecimentos gerados pelas relações internacionais do Sebrae – Atividade de Articulação Institucional.

- Suporte Operacional - Projetos Atendimento Territorial – Teófilo Otoni

Na tipologia **Suporte a Negócios**, duas atividades devem ser obrigatoriamente contempladas pelo Sebrae UF e pelo Sebrae NA com as seguintes denominações padronizadas:

- Suporte Operacional Relacionado a Negócios.
- Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios.

A atividade **Suporte Operacional Relacionado a Negócios** contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional e também as despesas das unidades (escritórios, agências) situadas fora do edifício sede do Sebrae UF. Essa atividade deverá contemplar as seguintes ações padronizadas:

- Suporte Operacional - Projetos de Atendimento Setorial (Inserir a região de atendimento, de acordo com a necessidade do Sebrae UF);
- Suporte Operacional - Projetos de Atendimento Territorial (Inserir a região de atendimento, de acordo com a necessidade do Sebrae UF);
- Suporte Operacional - Projetos e Atividades de Desenvolvimento de Produtos e Serviços; e
- Suporte Operacional - Articulação Institucional.

A atividade **Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios** contempla as despesas com remuneração de pessoal,

encargos e benefícios que tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional e Construção e Reforma. Quando as despesas com remuneração de pessoal, encargos e benefícios sociais forem vinculadas exclusivamente a projetos, do tipo contratação por tempo determinado, sem a necessidade de rateio ou outro critério similar, devem ser previstas e executadas em ações do próprio projeto. Essa atividade deverá contemplar as seguintes ações padronizadas:

- Remuneração de RH - Projetos de Atendimento Setorial.
- Remuneração de RH - Projetos de Atendimento Territorial.
- Remuneração de RH – Projetos e Atividades de Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional.
- Remuneração de RH – Projetos de Construção e Reformas.

Na tipologia Gestão Operacional, as atividades abaixo devem ser obrigatoriamente contempladas com as seguintes denominações padronizadas:

- Custeio Administrativo.
- Gestão da Administração Financeira.
- Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo.

A atividade **Custeio Administrativo** contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, cujas despesas **não tenham** vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas

tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios, Inversões Financeiras e Construção e Reformas.

As despesas de manutenção das áreas ligadas à gestão institucional, tais como: Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Planejamento, Orçamento, Jurídico, Auditoria, Contabilidade, Manutenção de Equipamentos/Sistemas de Informática, e, ainda, despesas bancárias (cadastro, tarifas bancárias, encargos s/financiamento e empréstimo, comissões s/operações com cartão de crédito, e outras similares) deverão compor a tipologia Gestão Operacional, na função Custeio Administrativo.

A atividade **Gestão da Administração Financeira** contempla as despesas com impostos e tributos (ISS, IOF, IR, Encargos financeiros, PIS, Contribuições Sociais, e outros similares). As ações deverão ser vinculadas a função Administração Financeira.

A atividade **Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo** contempla as despesas com remuneração de pessoal, encargos e benefícios que **não tenham** vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios, Inversões Financeiras e Construção e Reformas. As ações deverão ser vinculadas a função Custeio Administrativo.

A atividade de **Articulação Institucional** dá suporte às despesas vinculadas à gestão de valorização dos clientes junto à mídia, governo e à sociedade em geral. Estas atividades podem abranger o estado ou região específica, conforme necessidade do Sebrae.











*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**0800 570 0800**