

A Visão dos Clientes sobre o Modelo de Negócios das Soluções Sebrae

Customer Vision About Sebrae Solutions Business Model

Milva Pinheiro Capanema¹

Tânia Cristina Cruz¹

Sônia Marise Carvalho¹

Ricardo Moreira Gomes¹

¹Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil

Resumo

O Sebrae é uma instituição que apoia as Micro e Pequenas Empresas brasileiras na gestão de seus negócios e faz pesquisas de mercado sobre sua atuação, inclusive frente a seus concorrentes, para criação de métodos que proporcionam condições de desenvolvimento de produtos inovadores. A partir dessa perspectiva, foi realizada pesquisa exploratória com clientes do Sebrae-DF com o objetivo de explorar a visão que os clientes do Sebrae-DF possuem sobre os serviços ofertados por essa instituição. Na metodologia, foi aplicada a ferramenta Five V para inovar no modelo de negócio do Sebrae e assim aprimorar os benefícios ofertados à sociedade e ao mercado. Por fim, chegou-se ao resultado de que os produtos Sebrae apresentam sim relevância para os clientes, porém é necessária uma revisão de sua metodologia à luz das necessidades dos cliente para que sua eficiência seja ratificada.

Palavras-chave: Sebrae. Inovação. Five V.

Abstract

This article presents the results of an exploratory research in order to understand how Sebrae DF clients demonstrate their knowledge of the work carried out by this institution. Sebrae is an institution that supports Brazilian Micro and Small Companies in managing their businesses and conducts market research on their performance, including against their competitors, to create methods that provide conditions for the development of innovative products. From this point on, an exploratory research was carried out with Sebrae DF customers to apply the Five V methodology and propose an innovative business model to meet their demands. Finally, we reached the result that Sebrae products are relevant to customers, but a review of its methodology is necessary in light of customer needs so that its efficiency is ratified.

Keywords: Sebrae. Innovation. Five V.

Área Tecnológica: Inovação e Administração.



1 Introdução

Esta pesquisa trata de investigar a pertinência da aplicação das Soluções Sebrae para os seus clientes, os Micro e Pequenos empresários brasileiros, tanto do ponto de vista de conhecimento sobre a oferta de soluções Sebrae quanto do conhecimento que esses clientes possuem sobre todos os produtos e serviços que a instituição tem a oferecer para a sociedade brasileira.

Assim, a pergunta de pesquisa é: Qual tem sido a percepção dos clientes do Sebrae em relação aos serviços ofertados à sociedade?

O objetivo da pesquisa é explorar a visão dos clientes sobre a oferta de valor do Sebrae à sociedade e ao mercado, identificando os ganhos que eles têm com a utilização dessas soluções.

Para responder a essa questão, a pesquisa foi caracterizada como qualitativa, exploratória e bibliográfica. As fontes com dados foram secundárias, por meio de pesquisas já realizadas pelo Sebrae aplicada aos micro e pequenos negócios, desde a relevância da marca até a referência às soluções que oferta. Os dados da pesquisa também foram explorados na pesquisa-ação, dado que os pesquisadores fazem parte da instituição e monitoram as pesquisas desenvolvidas para melhorar o modelo de negócio do Sebrae. A perspectiva é perceber a visão dos clientes sobre a oferta de valor do Sebrae em relação aos benefícios que propõe à sociedade e ao mercado.

A interconexão dessas fontes de dados permite identificar com maior transparência a usabilidade e a aplicabilidade dos serviços propostos pelo Sebrae, com a finalidade de facilitar a esse cliente o acesso às soluções que possam alavancar a competitividade e a produtividade dos pequenos negócios. Essa fonte de dados facilita que o Sebrae melhore e/ou inove seu modelo de negócio.

Com relação à inovação, utiliza-se como base os conceitos componentes do *Manual de Oslo* que tratam inovação no âmbito da inovação de processos e inovação de produtos, as chamadas Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP). Essas inovações podem acontecer em implantação de produtos e processos novos ou na aprimoração destes. Assim, pretende-se tratar inovação em produto a partir da coleta de dados sobre a visão dos clientes acerca dos produtos Sebrae e com vistas a aprimorar tais produtos, trabalhando a inovação como um fator determinante para sua aplicabilidade ao modelo de negócios das micro e pequenas empresas brasileiras.

Uma organização, segundo Osterwalder e Pigneur (2020), precisa entender que um modelo de negócios significa a lógica de criação, a entrega e a captura de valor, esse entendimento é necessário para que a implantação da estratégia ocorra por meio de processos e sistemas. No modelo de negócios, há nove componentes: 1) os clientes aos quais a organização deve servir; 2) a resolução dos problemas desses clientes; 3) os canais de comunicação; 4) o modelo de relacionamento; 5) as fontes de receita; 6) os ativos da empresa; 7) as atividades-chave para realização dos negócios; 8) as parcerias; e 9) as estruturas de custos.

Todo esse modelo foi desenhado em uma metodologia, apontada por Osterwalder e Pigneur (2020), denominada Canvas Business Model, e várias instituições em todo o mundo constroem modelos de negócios utilizando as diretrizes do Canvas.

Modelo de Negócios (MN) é inegavelmente a melhor alternativa para se planejar o futuro empreendimento nos casos em que há poucos subsídios sobre quem de fato é o cliente e qual é seu real problema (o chamado “*job to be done*”), quando não se faz ideia de qual solução seja mais adequada, nem de como ela deve ser produzida, entregue e quanto deve custar, enfim, quando se está no escuro em relação a qual a melhor oferta para uma demanda não identificada. MN é claramente uma ferramenta ideal para as situações em que tudo que se tem são hipóteses e a maior parte delas não testadas, isto é, precisamente para o caso de Startups, quando não se tem um passado de onde aprender e calibrar as estimativas. MN é uma ferramenta melhor quando se parte de incertezas. (ENDEAVOR, 2012)

Dentro desse contexto de ferramentas que apoiam a definição desse modelo é que nos anos de 1990 foi criada a metodologia Five V, que permite o redesenho e a inovação para esse modelo. Com base em diversas referências da área de *bussiness model*, Taran *et al.* (2016) analisaram 71 configurações de modelos de negócios, validadas pelo Canvas.

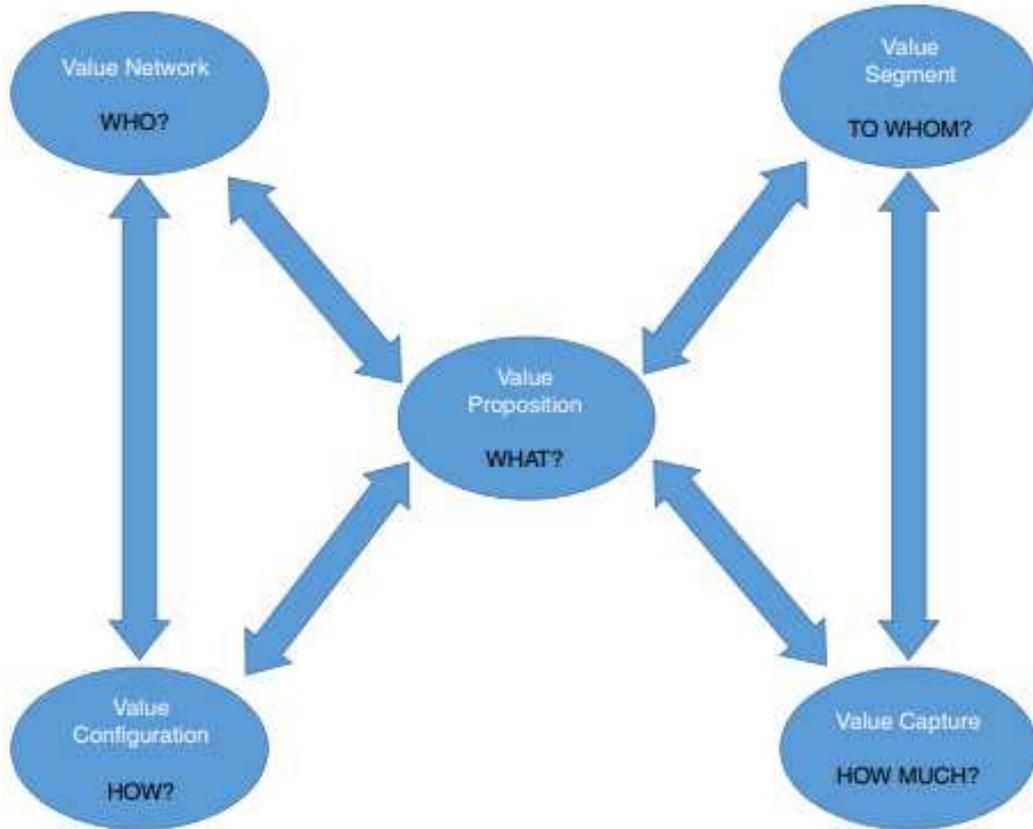
No total, mais de 120 artigos foram prospectados e examinados em uma primeira fase. Depois de um trabalho de discussão em grupo, uma lista inicial de 97 configurações de BM foi erigida e, a partir dela, as diversas configurações foram padronizadas com o uso da estrutura da metodologia Canvas. Após estudos mais aprofundados e a retirada de redundâncias, a lista final comportou 71 configurações de BM. A partir desta lista, e levando em conta as inconsistências e a ausência de alinhamento de categorias encontradas na literatura estudada, os autores propuseram a criação de clusters de configurações, ou seja, grupos categorizados, com base em uma característica comum: seus direcionadores de valor (*value drivers*). (SOARES *et al.*, 2021, p. 6)

A partir dessa matriz de valores, foi possível agrupá-la em cinco conjuntos de valor, denominada por esse motivo de Five V, quais sejam:

- (1) Proposta de valor: a oferta de produtos e serviços prestados aos clientes e que pelos quais eles estão dispostos a pagar;
- (2) Segmento de valor: o segmento ou parcela de clientes alvo que a empresa busca atender;
- (3) Configuração de valor: a combinação eficiente de recursos chave (pessoal, infraestrutura, recursos financeiros etc.), atividades-chave (produção, vendas, atendimento, logística, etc.) e canais de distribuição necessários para criar e entregar a proposta de valor para o segmento de valor selecionado;
- (4) Rede de valor: identifica a rede de parceiros, construída em diferentes tipos de cooperação com a empresa, com o objetivo de alcançar economia de escala, redução de risco e/ou aproveitamento de novos conhecimentos ou recursos; e
- (5) Captura de valor: como e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços ofertados pela empresa. (SOARES *et al.*, 2021, p. 7)

A interrelação entre os cinco componentes pode ser ilustrada na figura criada por Taran *et al.* (2016):

Figura 1 – A Five V ontological Framework



Fonte: Taran *et al.* (2016)

A partir de todas essas ferramentas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Brasil tem se empenhado em melhorar o seu molde de negócio, trazendo o que há de mais inovador em termos de gestão empresarial.

A história do Sebrae é iniciada bem antes de sua criação, quando várias instituições governamentais se uniram para apoiar financeiramente as micro e pequenas empresas no país, trazendo sustentabilidade e desenvolvimento para esses negócios. Essas empresas tratavam de fomentar políticas públicas de incentivo a esse público, porém ainda de forma não totalmente organizada.

A história do SEBRAE começa realmente bem antes do nascimento dessa Instituição com a marca que conhecemos atualmente. Na verdade, sua história está intimamente relacionada com a preocupação de apoiar os segmentos de empresas de pequeno porte, em função de sua grande capacidade de fomentar a geração de emprego e renda, elementos fundamentais para um processo harmonioso de desenvolvimento de uma Nação. (SEBRAE, 2013, p. 1)

Essas instituições – bancos nacionais, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste Sudene, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), durante esse processo, entenderam que a carência das micro e pequenas empresas brasileiras estavam para além da questão financeira, mas sim havia uma necessidade de um trabalho de apoio metodológico à gestão dessas empresas, nos diversos temas de gestão: finanças, empreendedorismo, pessoas, leis, inovação, entre outros. Por esse motivo, em 1972, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), entidade vinculada ao governo federal, cujo objetivo, segundo seu regimento interno, era de prover:

[...] assistência às pequenas e médias empresas, em aspectos tecnológicos, econômicos, financeiros e administrativos, em treinamento de dirigentes e pessoal técnico-administrativo e na realização de pesquisas, bem como a implantação de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa. (SEBRAE, 2013, p. 5)

O Sebrae atuou fortemente junto ao governo no fomento de políticas públicas que apoiassem e incentivassem o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas no Brasil, buscando simplificação das burocracias e políticas tributárias que fortalecessem essa gestão, sempre com foco em inovação e gestão sustentável dos negócios. Em 1990, o Sebrae foi desvinculado do âmbito federal, passando a fazer serviços autônomos, e com outra formação institucional, mas mantendo seu foco de atuação nos 27 estados brasileiros, além da Unidade Nacional, sediada em Brasília, DF (para formulação de políticas e estratégias para difusão nacional), e nas demais unidades regionais, cuidando de suas especificidades locais e aplicação das estratégias nacionais.

Durante todos esses anos de atuação, o Sebrae buscou sempre trazer o que há de mais moderno em soluções, produtos e serviços para seu público, tanto interno quanto externo. Diversos trabalhos foram feitos para que as equipes técnicas estivessem sempre capacitadas para a formulação de políticas e estratégias para atendimento à sua missão. Em 2019, foi realizado um trabalho para a definição do que seria o Sebrae que o Brasil precisa. Assim, foi construído o novo mapa estratégico da instituição, que possui como propósito fundamental transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil.

No quadro de valores organizacionais da instituição se encontra o valor Inovação, que prevê a capacidade de liderar a inserção de inovações no ecossistema dos Pequenos Negócios. A concretização desse valor institucional se dá por meio de programas nacionais de fomento à inovação e ao empreendedorismo, cujos objetivos são de promover a inovação desde ações de educação empreendedora até o apoio à formalização e à gestão dos empreendimentos brasileiros.

O Sebrae é conhecido nacionalmente pela sua atuação com as MPEs brasileiras, mas nem todos entendem seu real papel, por isso é necessário que sejam investidos recursos na divulgação do seu trabalho junto à sociedade. A pesquisa de imagem da instituição com a sociedade, realizada pela instituição em dezembro de 2021 com 10 mil participantes de todo o Brasil, demonstra os seguintes dados:

- a) cerca de 18% dos entrevistados citaram o Sebrae como primeira lembrança de instituição que apoia a gestão de empresas;
- b) cerca de 25% dos entrevistados citaram o Sebrae como primeira lembrança de instituição que promove o empreendedorismo no Brasil;
- c) mais de 40% dos entrevistados citaram o Sebrae como instituição que defende os pequenos negócios; e
- d) mais de 45% dos entrevistados consideram que a atuação do Sebrae se assemelha à atuação de uma escola, outros 16% acreditam que a atuação do Sebrae se assemelha a uma repartição pública.

Essa pesquisa levou em consideração os fatores determinantes para os clientes quanto à escolha de um produto ou serviço para apoiá-los na gestão de seus negócios. Os itens determinantes para a escolha foram ranqueados pelos clientes, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Respostas dos Clientes sobre escolha de produtos e serviços

Os cursos dessa instituição têm boa disponibilidade de horário	19%
Essa instituição oferece um bom preço para cursos/eventos	11,3%
É uma instituição indicada por seus profissionais	10,9%
O curso/evento dessa instituição tem boa localização	10,7%
Essa instituição oferece um conteúdo de qualidade	9,8%
Eu confio na marca dessa instituição	9,6%
É uma instituição que divulga seus cursos/eventos	8,1%
É uma instituição com cursos/eventos indicados por amigos ou contatos profissionais	7,4%
A qualidade dos profissionais/palestrantes dessa instituição é boa	6,7%
O curso/evento desta instituição é bom para fazer contatos profissionais	6,4%

Fonte: Sebrae (2021c)

Com relação à busca de informações, o cliente considera como o itens de maior relevância para sua satisfação o seguinte: se a informação recebida da instituição resolveu o problema apresentado; se a confiabilidade da instituição é provedora de conteúdos; se há usabilidade de entrega das soluções e se são de fácil acesso pelos diversos canais. Com relação à melhoria do ambiente de negócios para as empresas, o Sebrae teve sua avaliação como uma instituição que apoia a diminuição da burocracia para abertura de um negócio; que traz confiabilidade para a gestão do negócio; e que defende os empreendedores e qualificação profissional.

Nesse aspecto, o Sebrae é reconhecido como instituição muito relevante por 43% dos entrevistados, tendo as consultorias e informações com os serviços mais reconhecidos e bem avaliados, seguidos de cursos e eventos.

No reconhecimento da marca, foi feito um quadro comparativo relacionando a marca Sebrae aos seus principais concorrentes, dividindo os temas e as regiões, cujo resultado é demonstrado a seguir.

Figura 3 – Quadro comparativo Sebrae e concorrentes

	CENTRO OESTE	NORDESTE	NORTE	SUDESTE	SUL
SEBRAE	Solução de problemas Bom conhecimento e qualidade do conteúdo	Solução de problemas	Solução de problemas	Bom conhecimento/Qualidade de conteúdo	Solução de problemas; Bom conhecimento e qualidade de conteúdo
GOOGLE	Solução de problemas; facilidade em obter informações	Solução de problemas; Facilidade em obter as informações	Solução de problemas; divulga seus canais de informação	Solução de problemas; Fácil acesso	Solução de problemas Facilidade de acesso
SENAC	Bom conhecimento e qualidade do conteúdo	Confiança; divulga seus canais de informação	Canais de informação indicados por amigos; Confiança	Confiança; Bom conhecimento e qualidade de conteúdo	Bom conhecimento e boa qualidade de conteúdo
SENAI	Bom conhecimento e qualidade do conteúdo e confiança	Confiança	Canais de informação indicados por amigos	Bom conhecimento; Qualidade de Conteúdo	Confiança Bom conhecimento e qualidade de conteúdo
YOUTUBE	Facilidade de obter informações; canais de informação indicados por amigos ou contatos profissionais	Solução de problemas; Facilidade de acesso	Solução de problemas; facilidade de acesso	Fácil acesso/solução de problemas	Solução de problemas; facilidade de acesso
CONTADOR	Solução de problemas; facilidade de obter informações	Solução de problemas	Solução de problemas/Confiança	Solução de problemas	Solução de problemas
CAIXA	Confiança; divulga seus canais de informação	Confiança/ Solução de problemas	Facilidade em obter informações; Confiança	Confiança; divulga seus canais de informação	Confiança

Fonte: Sebrae (2021c)

Com base nessa confiabilidade que a marca Sebrae gera para seus clientes, associada à imagem de instituição social sem fins lucrativos, foi possível mensurar e quantificar o valor da marca Sebrae, que chegou próximo ao valor de 7,6 bilhões de reais. Com isso, algumas conclusões foram possíveis:

A marca Sebrae é um ativo muito valioso. Em seus segmentos de atuação, possui atributos que a diferenciam da concorrência e contribuem para a sua valorização. A Marca Sebrae, como vimos, é muito forte, se comparada à concorrência. No entanto, a concorrência tende a se acirrar, o que é um ponto de atenção. Os dados coletados pela pesquisa mostraram que é indiscutível o papel do Sebrae na geração de lucros das empresas (MEI, ME e EPP). (SEBRAE, 2021c)

Alguns pontos de atenção durante a pesquisa e questões foram propostas para que sejam mitigadas, quais sejam:

1. Posicionar a marca como uma empresa que apoia o empreendedorismo no Brasil, como primeira opção.
2. Demonstrar todos os produtos e serviços que são providos pelo Sebrae para apoio às micro e pequenas empresas no Brasil, bem como ao fomento ao empreendedorismo.

Dessa forma, a pesquisa de campo aqui levantada demonstrou que há o reconhecimento dos serviços propostos pelo Sebrae, mas que há necessidade de atualização mediante as demandas dos clientes.

2 Metodologia

Para o desenvolvimento deste artigo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, a qual foi fundamentada em dados bibliográficos publicados em relatórios do Sebrae, disponibilizados em seu site, além de documentos internos. Quanto aos instrumentos de coleta, foi utilizada a pesquisa bibliográfica de artigos científicos e a consulta e análise de publicações feitas acerca da ferramenta a Five V.

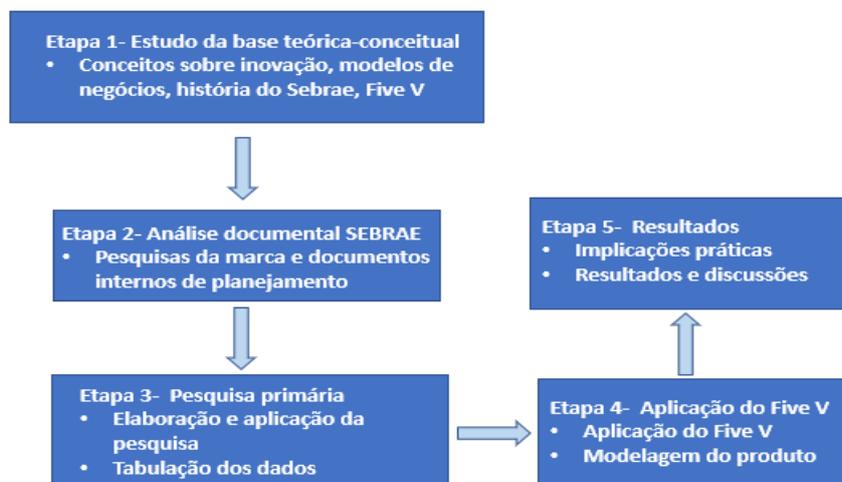
As fontes de dados utilizadas foram primárias, no que tange à pesquisa de campo com questionário aplicado aos clientes do Sebrae-DF, e secundária no que tange aos dados das pesquisas já realizadas pela instituição com clientes do Brasil acerca do valor da marca.

A pesquisa também se caracteriza como exploratória no sentido de buscar os dados na pesquisa qualitativa e ser aplicada a um grupo de clientes do Sebrae-DF e ilustrada no item resultados e discussões. Foi uma pesquisa documental com análise de textos institucionais do Sebrae para o entendimento de seu histórico, sua estratégia, da visão dos clientes sobre a marca. A pesquisa de campo aplicou a matriz SWOT, o Canvas de Modelo de Negócios e a ferramenta Five V, cujos resultados facilitam a busca de estratégia inovadora de produtos/serviços e atendimento para o Sebrae-DF.

As etapas da pesquisa foram: i) análise bibliográfica da instituição Sebrae e dos conceitos como inovação, modelo de negócio e ferramenta Five V; ii) pesquisa primária, aplicada aos clientes do Sebrae-DF, que trará a visão desses clientes sobre os produtos e os serviços do Sebrae, bem como sua aplicação em seu dia a dia; iii) aplicação de ferramentas para evidenciar o cenário do modelo de negócio da instituição com a escolha da Matriz SWOT e do Five V; iv) apresentação dos resultados e discussões com apresentação de um modelo de solução inovadora que atenda às expectativas desse grupo de clientes.

Figura 4 – Framework da pesquisa

FRAMEWORK DA PESQUISA



Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo (2022)

3 Resultados e Discussões

Para acrescentar à discussão, foi criada uma pesquisa de campo para avaliar qual valor o Sebrae está entregando para seu cliente, como isso, é observado qual o valor no mercado, quanto esse recurso investido está sendo eficiente para o resultado esperado, quais redes isso está formando e, por fim, como todo esse modelo pode ser repensado. Não se pretende com este estudo avaliar todo o escopo de atuação da instituição, porém apresentar um modelo inovador de produto ou serviço que venha ao encontro dos resultados obtidos nesta pesquisa, atendendo ao cliente em seus anseios e necessidades, e que possa gerar valor agregado ao seu negócio de forma prática.

Nessa etapa do trabalho, foram aplicados ao público-alvo do Sebrae 120 questionários estruturados para a coleta de dados que subsidiassem as análises e as considerações dispostas neste artigo.

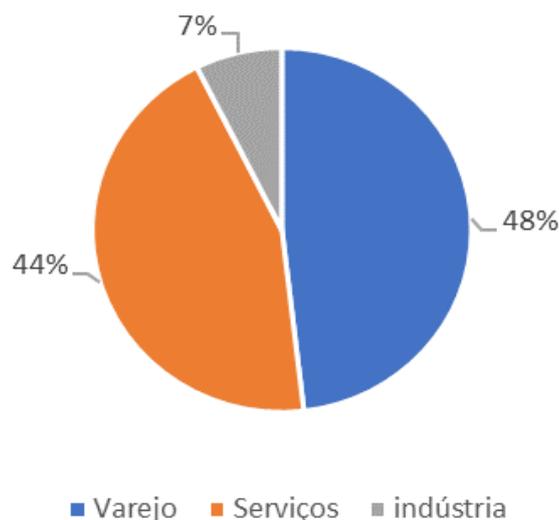
A pesquisa de dados primários de natureza exploratória composta de 17 questões abertas e fechadas, utilizando-se o Google Forms por meio de disparos via WhatsApp, teve seu questionário dividido em três etapas. A primeira etapa foi constituída por três questões relativas à sua identificação e atividades econômicas. Foi aplicada como parte da disciplina de Empreendedorismo em Setores Tecnológicos, no período de fevereiro a abril de 2022, no Profinit, ponto focal de Brasília.

A segunda etapa foi composta de seis questões exploratórias fechadas, permitindo a escolha entre os parâmetros elencados.

E, por fim, a terceira etapa com oito questões exploratórias abertas, cujo pesquisado pode descrever de maneira argumentativa sobre cada pergunta realizada, possibilitando a interpretação das informações coletadas de maneira assertiva.

Os resultados da primeira e segunda etapas da pesquisa estão apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Setores pesquisados

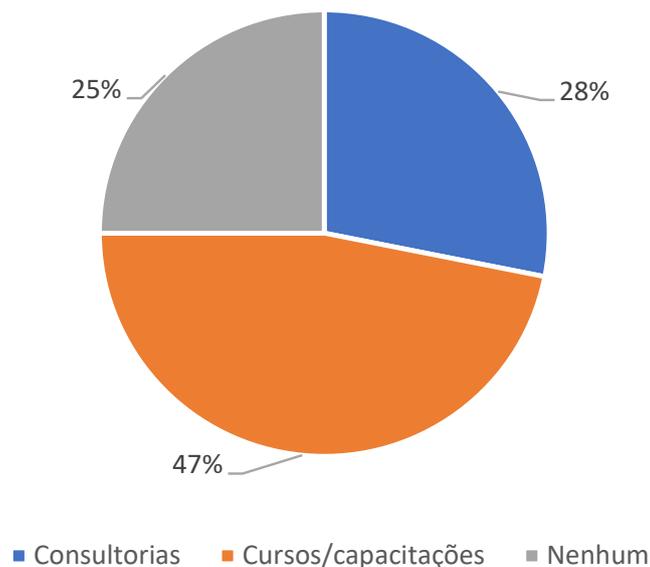


Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2022)

A representatividade da distribuição dos dados apresentados guarda relação próxima à distribuição dos setores econômicos urbanos do Distrito Federal, em que 48% das empresas respondentes são do setor de comércio, 44% do setor de serviços e 7% das empresas são do setor industrial.

Quando questionado sobre quais serviços o Sebrae oferece às empresas, foram obtidas as seguintes respostas: 78% das empresas respondentes afirmaram conhecer os serviços ofertados pelo Sebrae e 22% informaram desconhecer os serviços disponibilizados.

Gráfico 2 – Pergunta: Quais serviços você acha que são mais importantes



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2022)

A pergunta representada no gráfico acima, por se tratar de uma questão aberta, possibilitou mais de uma resposta, onde 47% dos respondentes acham que o serviço mais importante para sua empresa são os cursos/capacitações, para 28% o mais importante são as consultorias e 25% não consideram nenhum serviço importante.

A questão sobre o tipo de atendimento que o cliente teve pelo sebrae permitiu múltipla resposta e quando indagados, 26% dos empresários participaram de cursos, 24% realizaram consultorias, 14% fizeram cursos *on-line*, 14% receberam atendimento por meio da rede de agentes, 12% obtiveram atendimento nas agências Sebrae, 8% participaram de algum evento promovido pelo Sebrae e 2% receberam atendimento por meio da central de atendimento.

Quando indagados acerca do conhecimento de outras soluções Sebrae, além da qual foi atendido, 70% afirmaram não conhecer outra solução e 30% afirmaram conhecer outras soluções. Foi identificado, também, que 10% dos que responderam não conhecer outras soluções além da qual foi atendido afirmaram não conhecer os serviços ofertados pelo Sebrae às empresas.

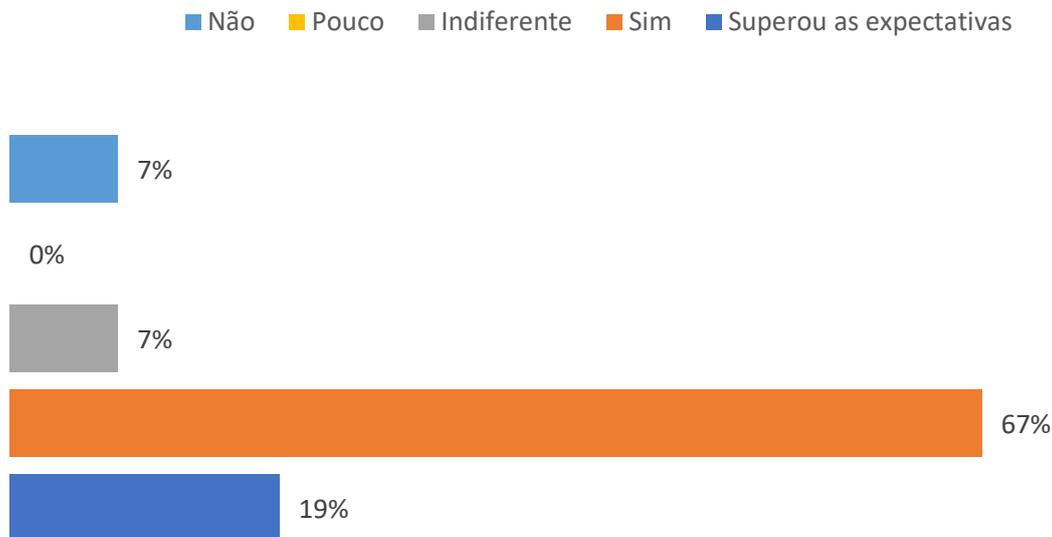
Já com relação àqueles que afirmaram conhecer outras soluções Sebrae, 64% conhecem outros temas de cursos/capacitações e 36% conhecem outros tipos e temas de consultorias ofertados pelo Sebrae.

A nona questão foi dividida em duas perspectivas relacionadas ao nível de satisfação, uma com foco na satisfação do atendimento e a segunda relacionada à aplicabilidade das soluções utilizadas, conforme gráficos apresentado a seguir.

Dos entrevistados, 93% afirmaram estarem satisfeitos com o nível de atendimento ou tiveram suas expectativas superadas, 4% manifestaram-se indiferentes em relação à sua satisfação e 4% não ficaram satisfeitos com seu atendimento.

A segunda perspectiva dessa questão está relacionada ao atendimento das necessidades dos clientes, conforme descrito no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Pergunta: a solução atendeu às suas expectativas



Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2022)

Os resultados da terceira etapa da pesquisa possibilitaram as seguintes considerações dispostas a seguir.

Foram 86% que totalizaram os clientes que tiveram suas necessidades atendidas ou que superou suas expectativas, 7% manifestaram-se indiferentes em relação ao atendimento de suas necessidades e 7% não tiveram suas necessidades atendidas.

Os maiores desafios relatados pelos empresários estão relacionados à recuperação de seus níveis de faturamento e lucratividade, que foram impactados devido ao cenário econômico nacional e internacional decorrente dois anos de pandemia. Representam desafios, também, a gestão financeira, o *marketing* e vendas, a melhoria de processos e a transformação digital.

A percepção dos empresários em relação à forma que o Sebrae pode ajudá-los a superar seus desafios, em sua grande maioria, são ofertados pela instituição, no entanto, a forma de abordagem, na percepção dos clientes, deve ser customizada, possibilitando atender às especificidades de cada cliente, de maneira a contribuir para sua sustentabilidade econômica e sua competitividade sistêmica.

Foi evidenciada, também, que a maior motivação em empreender da amostra coletada está relacionada ao empreendedorismo por oportunidade, em que a possibilidade de geração

de ocupação e renda e atender a uma necessidade de mercado ou mesmo como superação pessoal destacam-se como fatores motivadores.

Entre os entrevistados, mais de 65% são otimistas em relação ao desenvolvimento de sua empresa nos próximos dez anos, já 31% são pessimistas e não veem perspectivas para suas atividades nos próximos anos e 4% não manifestaram sua expectativa.

As habilidades que os empresários afirmam ter ou que julgam importantes para administrar sua empresa estão relacionadas a aspectos técnicos operacionais de suas respectivas atividades econômicas, foi pouco evidenciado a importância de *soft skills* como conjunto importante de habilidades a serem desenvolvidas.

A percepção da forma com a qual o Sebrae pode ajudar os empresários a atingirem seus objetivos está sob a ótica dos entrevistados relacionados aos tipos de serviços que usualmente a instituição já disponibiliza, e, quando perguntados sobre as sugestões de melhoria para o Sebrae melhorar seu atendimento, as respostas mostram-se superficiais e vagas, muito embora contando como uma referência de bom atendimento.

Em relação a outras formas de apoio, além do Sebrae, os entrevistados se utilizam de meios digitais, como YouTube, cursos e canais *on-line*, *influencers*, demais entidades do Sistema S, bancos, e alguns não buscam ajuda utilizando o famoso “se virar sozinho”.

Analisando os dados referentes à aplicação da pesquisa exploratória de dados primários, ficou evidenciado que o público-alvo do Sebrae possui razoável nível de conhecimento dos serviços ofertados pela instituição, no entanto, cerca de 22% desse público não tem conhecimento dos serviços ofertados, o que representa quantitativo relevante de empresas que desconhecem os serviços disponibilizados e em relação aos serviços que seriam mais relevantes para sua empresa, 25% dos respondentes não indicaram nenhum serviço, o que podemos inferir de maneira empírica, o baixo nível de conhecimento em gestão empresarial de cerca de um quarto das empresas pesquisadas.

Os 70% daqueles que foram atendidos pelo Sebrae afirmaram desconhecer outra solução ofertada pela instituição, apesar do amplo leque de soluções disponibilizadas, o que pode ser consequência da forma de comunicação adotada pela organização na divulgação de seus produtos e serviços, ficando limitado apenas àquelas soluções usualmente utilizadas pelo público-alvo.

Quanto ao nível de satisfação, tanto do atendimento quanto da aplicabilidade das soluções ofertadas, ambas apresentaram resultados satisfatórios, com 93% e 86% de satisfação positiva, respectivamente. Entretanto, como há baixo nível de conhecimento das demais soluções que a instituição disponibiliza, essa percepção pode estar superdimensionada, levando-se em consideração as demais dimensões do instrumento de pesquisa, sobretudo àquelas de ordem qualitativa.

Após análise dos dados coletados nas questões abertas, cujo foco foi qualitativo, consolidou-se a percepção do baixo nível de conhecimento em gestão, sobretudo os relacionados ao planejamento, à gestão financeira e ao mercado, que são fundamentais para a sobrevivência dos pequenos negócios em funcionamento. Observou-se também o baixo nível de conhecimento acerca das *soft skills* e seu impacto na competitividade e produtividade das empresas.

Assim, entende-se que é necessário que o Sebrae pense um modelo de atuação para divulgação dos seus produtos e serviços de forma ativa para seus possíveis clientes, aqueles que de forma espontânea não viriam até a instituição por diversos motivos, sendo o maior deles a falta de conhecimento da oferta da instituição.

4 Considerações Finais

É importante a discussão sobre os métodos de comunicação do Sebrae sobre seus produtos e serviços junto a seus clientes e aos potenciais clientes. Por meio dos resultados das pesquisas acima elencadas, foi possível verificar que outras instituições, como Bancos, Senac, Senai e até o Google, são reconhecidas como instituições de apoio à gestão das micro e pequenas empresas no país.

Sobre a defesa dos interesses dos pequenos negócios no Brasil, foram citadas instituições como Procon, Serasa, órgãos do governo e associações comerciais por mais de 40% dos entrevistados. Oposto a isso, mais de 90% dos entrevistados sabem da existência do Sebrae, porém não entendem ao certo a motivação dessa existência e como a instituição atua para apoio aos pequenos negócios.

O Sebrae encomendou à PRG em 2021 um estudo para diagnóstico e entendimento do comportamento de clientes, tendo como objetivo a construção de um relacionamento mais próximo e eficaz com os clientes, com construção de diversas jornadas em que os clientes são apresentados aos produtos e serviços do Sebrae e como essas jornadas podem ser executadas nos diversos pontos de contato da instituição com seus clientes.

Assim, no primeiro momento, foi feito um diagnóstico no qual foram mapeados os principais produtos e serviços do portfólio Sebrae, os sistemas de atendimento e relacionamento da instituição, os pontos de contato com os clientes (canais de atendimento presenciais, digitais, remotos), as ações de comunicação e *marketing*, os indicadores de monitoramento das estratégias, os projetos em andamento com impacto em clientes e, por fim, todos os documentos relativos à estratégia corporativa, como mapa estratégico, objetivos institucionais, legislações vigentes, formulação de políticas públicas, entre outros.

A partir desse diagnóstico, feito por meio de estudos bibliográficos, documentais e entrevistas com profissionais de todas as áreas e diversas localidades, foi estruturada uma metodologia denominada IDIP para que uma jornada de relacionamento com os clientes fosse construída. Essa metodologia consiste em quatro passos para uma estratégia de relacionamento um a um com o cliente: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.

Partindo desse pressuposto, é necessário que em primeiríssima mão se obtenham os dados desses clientes, sejam clientes que buscam o Sebrae por seus pontos de contato digitais ou presenciais, sejam clientes que o Sebrae busca de forma ativa. Assim, inicia-se a fase de identificação desse cliente: quem ele é, onde se situa, quais suas necessidades, qual porte de seu empreendimento, segmento de atuação. A partir dessa identificação, é possível diferenciar os clientes, criando então os *clusters* de clientes, que nada mais são do que agrupamentos de clientes que possuem as mesmas características e demandas similares.

Após a diferenciação desses grupos, o Sebrae passa a interagir com esses clientes por meio de seus produtos e serviços, finamente selecionados para atendimento às demandas específicas de cada um desses *clusters*, com encadeamento de ações sequenciadas a partir de cada escolha feita por eles, personalizando, assim, a experiência do cliente com a instituição.

Dada a estratégia macro de relacionamento com o cliente, é necessário entender quais são as entradas desses clientes, por onde se pode perceber que o cliente tem seu primeiro ponto de contato com o Sebrae.

Percebe-se a partir dessa lógica que o Sebrae possui vários pontos de contato receptivos de clientes, ou seja, o Sebrae está disponível com seus produtos e serviços para que o cliente os busque, seja em nosso portal, aplicativo, central de atendimento, WhatsApp, agências e atendimento em parceiros. Todos esses pontos de atendimento atuam na forma receptiva, mas como o Sebrae pode buscar aqueles clientes que ainda não conhecem a marca, aqueles que não conhecem o portfólio Sebrae de soluções, seja por falta de interesse, seja por falta de tempo ou mesmo por desconhecimento da instituição.

A partir de toda a pesquisa, e dos estudos feitos pela PRG, identificou-se um forte produto que pode ser o responsável por essa busca dos clientes para início de uma jornada de relacionamento onde o Sebrae atua de forma ativa com os clientes: uma rede de agentes Sebrae, que atuam *in loco*, indo até as empresas, entendendo seus desafios e apontando o portfólio Sebrae para apoiar o empreendimento na resolução de seus desafios.

Esse projeto, já existente de forma bem inicial e sem inserção de qualquer tecnologia, pode acrescentar muito para a estratégia de atuação do Sebrae, tendo em vista as premissas de ser proativo, customizado e gratuito. Não é mais o cliente que procura o Sebrae, mas sim o Sebrae que envia um agente para entender ali no ambiente de trabalho do empresário, seus desafios e a divulgação do Sebrae como instituição de apoio à gestão do negócio.

A perspectiva do projeto, atendendo a todas as demandas elencadas na pesquisa, prevê que o agente Sebrae identifique os clientes, faça a diferenciação de cada um desses clientes, seja por meio de um diagnóstico estruturado ou de escuta ativa, identifique soluções que venham a agregar valor e resultado ao empreendimento, e insira esse cliente em uma jornada de relacionamento, que será continuada por outros pontos de contato Sebrae.

O grande desafio é o de “encantar” esse cliente que não buscou o Sebrae para que ele entenda o valor que a marca pode agregar ao seu negócio, da importância de uma gestão estratégica, com foco em resultados, da inserção do negócio em estratégias de inovação e transferência de tecnologia, pontos que diversas vezes se mostram inatingíveis para os micro e pequenos empresários, dada a demanda operacional e o alto custo da ativação individual dessas tecnologias.

Assim, o projeto de agentes demonstra ser um potente modelo de atuação, que traz para o empresário todo o potencial que o Sebrae tem a oferecer. Para o Sebrae, o projeto mitiga impactos negativos decorrentes da falta de conhecimento sobre as soluções ofertadas pelo Sebrae e leva o nome da empresa a todos os pontos possíveis, geograficamente falando.

Propõe-se, portanto, uma nova forma de atendimento, que tem como premissa que seja proativo, *in loco*, customizado, gratuito e relevante, composto de uma rede de agentes de orientação empresarial, cujo principal objetivo é ampliar o nível de conhecimento sobre os aspectos relacionados à gestão e inovação das empresas e, conseqüentemente, aumentar o senso crítico e percepção dessas quanto às suas reais necessidades diante dos desafios encontrados.

Ainda, a responsabilidade dessa rede de agentes para dentro do Sebrae é de ser o início de uma jornada de relacionamento da instituição com seus potenciais clientes. Essa jornada se inicia com o agente buscando as empresas e para tanto, é necessária uma mobilização das equipes da área de Gestão Estratégica para que uma lista de CNPJ seja gerada. Nessa lista

deverão conter os dados básicos das empresas as serem visitadas, como endereço, email, porte da empresa, área de atuação¹.

Dessa forma, o Sebrae é apresentado para o empresário de forma consistente, com todas as possibilidades e oportunidades, inclusive de geração de negócios. Ao final desse atendimento, é imprescindível uma avaliação para proposições de melhoria no modelo de atuação.

Aplicando-se a metodologia Five VFive V, como métodos para validação do modelo de negócios apresentado na pesquisa, foi possível agrupar nos cinco conjuntos de valor e demonstrar a interrelação entre esses cinco componentes, baseados no modelo criada por Taran *et al.* (2016).

Trazendo para a realidade do Distrito Federal, localidade em que a pesquisa foi feita, apresenta-se os cinco conjuntos de valor que compõem a metodologia Five VFive V, descritas no modelo de negócios da pesquisa:

- a) Proposta de valor: a oferta de atendimento proativo, *in loco*, customizado, gratuito e relevante.
- b) Segmento de valor: pequenos negócios, composto de empreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte.
- c) Configuração de valor: rede de agentes de orientação empresarial, denominada Sebrae na Sua Empresa.
- d) Rede de valor: *stakeholders* do sistema de empreendedorismo do DF, composto por entidades de apoio, academia e governo.
- e) Captura de valor: aumentar a competitividade e produtividade, aumentando o nível de conhecimento de ferramentas de gestão e habilidades empreendedoras relacionadas à gestão.

Assim, com base no modelo, na proposta de clusterização e IDIP apresentada pelos estudos feitos para o Sebrae e, ainda, com a jornada desenhada com início ativado pelo projeto dos agentes, tem-se a expectativa de que o Sebrae estructure uma camada inicial de relacionamento com base em inteligência e conhecimento de seus clientes para que então possa transmitir para eles todo o potencial de trabalho que possui.

Essa comunicação parte da premissa de que todos os pontos de contato do Sebrae estarão integrados por um sistema de atendimento que possibilite uma visão 360 do cliente, com histórico de consumo e indicação de novas estruturas de portfólio, baseadas no histórico do cliente com o Sebrae e em inteligência de indicação de soluções que deem continuidade ao trabalho, como em um funil de relacionamento.

Com base nesse projeto, entende-se que os itens levantados na pesquisa da marca Sebrae relativos ao conhecimento do cliente sobre a marca, os produtos e a qualidade dos serviços prestados pela empresa podem ser mitigados.

Ainda, o projeto é um forte captador de clientes para estratégias de relacionamento da empresa, que pode construir um modelo de relacionamento que fortaleça os vínculos, trazendo esse cliente do *status* de desconhecido para defensor da marca.

¹ Os dados citados estão disponíveis no portal da Receita Federal do Brasil, de forma aberta em <https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/cadastro-nacional-da-pessoa-juridica-cnpj>.

O objetivo é ter um produto tão forte que seja a fonte de recursos para os demais projetos do Sebrae, um integrador de todas as ações e que sirva como boca de funil de relacionamento para a instituição.

Por certo que todos os produtos e serviços subsequentes devem atender a contento à demanda desses clientes, trazendo inovação para a gestão de seu negócio, conforme descrito no *Manual de Oslo*:

Uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes. (OCDE, 2005, p. 21)

Partindo desse pressuposto, tem-se o que Soares (2021) destaca como um modelo de negócios, ou seja, a lógica da organização de uma instituição sobre a ótica de como ela cria e captura valor do cliente, fazendo disso parte de sua arquitetura organizacional e impactando fortemente nas dimensões econômicas dessa instituição, gerando, assim, valor para o Sebrae e para a empresa atendida por ele.

5 Perspectivas Futuras

Sobre todo o exposto, apresenta-se como irrefutável o reconhecimento do Sebrae como instituição de fomento ao empreendedorismo no Brasil, que tem como público as Micro e Pequenas Empresas do país, além dos jovens estudantes, os pretensos empresários e o fomento a políticas públicas para promoção da inovação e empreendedorismo.

Ocorre que nem sempre o público-alvo principal do Sebrae possui o conhecimento de todas as soluções que a instituição tem a oferecer, seja porque a instituição não comunica bem todo o escopo de sua atuação, seja porque esse próprio escopo é muito amplo e diversificado.

Conforme pontuado anteriormente, algumas ações se apresentam como necessárias para que esse conhecimento seja disseminado, tais como reposicionar a marca levando-a a ser reconhecida como inovadora, com soluções aplicáveis tanto para abertura, quando para desenvolvimento dos negócios, chegando à expansão e internacionalização, se for o caso.

Para tanto, é necessário que algumas ações, como o rompimento de amarras burocráticas, que sejam feitas parcerias institucionais com grandes *players* de mercado, entre outros, sejam implementadas.

Há que se ressaltar a percepção que essa busca por melhoria em seus produtos e serviços, bem como na comunicação destes para a sociedade, tem sido uma constante dentro da instituição e que as perspectivas para o futuro são bastante positivas no que tange a essa modernização.

Referências

- DATA SEBRAE. **Painel de dados Data Sebrae**. 2021. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 17 out. 2021.
- DE MESQUITA, Rafael Fernandes; MATOS, Fátima Regina Ney. A abordagem qualitativa nas ciências administrativas: aspectos históricos, tipologias e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 7-22, 2014.
- ENDEAVOR. **Plano de Negócios x Modelo de Negócios**. Por Marcelo Salin, Publicado em: 17 de julho, 2012. Disponível em: https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios/?gclid=CjwKCAjwsJ6TBhAIEiwAfl4TWFPPhXZ9g0jpZnHVIVEWlvoWw70-b54m6ZZH3wWfprORUSWgHKtD31BoC5zcQAvD_BwE. Acesso em: 26 abr. 2022.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. [S.l.]: OECD, 2005.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. São Paulo: Alta Books, 2020.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A história do Sebrae**. 2013. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/73adf3f11d4bc270f430c7d995a7b423/\\$File/5573.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/73adf3f11d4bc270f430c7d995a7b423/$File/5573.pdf). Acesso em: 3 abr. 2022.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça quem somos**. 2019. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 10 mar. 2022.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A força do empreendedor brasileiro**. 2021. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 2 nov. 2021.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; PRG – PROJETO GESTÃO DE CLIENTES. **Etapa 4**: Relatório de Diferenciação de Clientes, dezembro de 2020. (Documento interno Sebrae).
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; PRG – PROJETO GESTÃO DE CLIENTES. **Etapa 6**: Relatório de Jornadas, março de 2021a. (Documento interno Sebrae).
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; PRG – PROJETO GESTÃO DE CLIENTES. **Etapa 7**: Relatório de Governança: Papéis e Responsabilidades, fevereiro de 2021b. (Documento interno Sebrae).
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa de Valor Marca Sebrae Edição 2021**. Abril de 2021c. (Documento interno Sebrae).
- SOARES, Alessandra do Valle Abrahão *et al.* Modelo de negócio Five V aplicado em laboratório de inovação. In: XXI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO. 2021. **Anais [...]**. [S.l.], 2021.
- TARAN, Yariv *et al.* Business model configurations: a Five V framework to map out potential innovation routes. **European Journal of Innovation Management**, [s.l.], 2016.

Sobre os Autores

Milva Pinheiro Capanema

E-mail: milva.capanema@sebrae.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0881-7686>

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pela UnB.

Endereço profissional: SEPN 515 Bloco C, Asa Norte, Brasília, DF. CEP: 70770-503.

Tânia Cristina Cruz

E-mail: taniacristina75@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5673-6784>

Doutora em Sociologia do Trabalho.

Endereço profissional: UnB Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília, DF. CEP: 70910-900.

Sônia Marise Salles Carvalho

E-mail: smarises@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3069-1298>

Doutora em Sociologia do Trabalho

Endereço profissional: UnB Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília, DF. CEP: 70910-900.

Ricardo Robson Moreira Gomes

E-mail: ricardorobsonmg@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9586-3279>

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pela UnB.

Endereço profissional: SIA Trecho 3, Guará, Brasília, DF. CEP: 70297-400.