

A METODOLOGIA DE “PROJETOS ESPECIAIS”: CONTRIBUIÇÃO PARA ELEVAR O FATURAMENTO DAS MPES E PARA A COMPETITIVIDADE TERRITORIAL EM 2025

Fábio Angelo Bonassi – Universidade de São Paulo – USP
Flavia Florencio Ferreira - Universidade Santa Cecília – UNISANTA
Ricardo Borgheresi Calil – Trevisan Escola de Negócios
José Rodolfo Romano – Universidade Paulista

Resumo

Objetivo: Analisar a metodologia de Projetos Especiais adotada pelo Sebrae-SP como estratégia de atendimento estruturado às micro e pequenas empresas (MPes), com foco na elevação do faturamento e na competitividade territorial. Método: Pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativo-quantitativa, baseada em análise documental e consolidação de resultados institucionais referentes ao ano de 2025. Resultados: Foram identificados 116 Projetos Especiais executados em diferentes setores e territórios, totalizando 2.207 clientes concluintes, com variação média positiva de faturamento entre 12% e 14%. Contribuições: O estudo demonstra que a focalização territorial e o acompanhamento gerencial estruturado potencializam impactos econômicos e competitivos nas MPes atendidas.

PALAVRAS-CHAVE: Atendimento estruturado, Projetos especiais, Faturamento, Micro e pequenas empresas, Competitividade Territorial.

THE "SPECIAL PROJECTS" METHODOLOGY: CONTRIBUTING TO INCREASING SME REVENUE AND TERRITORIAL COMPETITIVENESS BY 2025

Abstract

Purpose: To analyze the Special Projects methodology adopted by Sebrae-SP as a structured support strategy for micro and small enterprises (MSEs), focusing on revenue growth and territorial competitiveness. Method: Applied and descriptive research with a qualitative-quantitative approach, based on document analysis and consolidation of institutional results for 2025. Results: A total of 116 Special Projects were identified across sectors and territories, reaching 2,207 graduating firms with an average revenue increase between 12% and 14%. Contributions: Findings indicate that territorial focus and structured managerial follow-up enhance economic and competitive outcomes.

KEYWORDS: Structured support, Special projects, Revenue growth, Micro and small enterprises, Territorial competitiveness.

Edição

Sistema revisado por pares

Recebido: 05/02/2026

Revisado: 13/02/2026

Aceito: 20/02/2026

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os pilares conceituais e históricos da formatação e utilização da metodologia de “Projetos Especiais”, utilizada pelo Sebrae SP, para elevar o Faturamento em MPEs e pequenos produtores rurais participantes destas iniciativas, durante o ano de 2025. Os Projetos Especiais ocorrem desde 2023 em diversas regiões do ESP, com uma diversidade de grupos temáticos, setores, segmentos, cadeias produtivas, também atrelados a vetores de desenvolvimento da Competitividade Territorial nestas localidades. A busca por elevar o Faturamento das MPEs e produtores é estratégica para o sistema Sebrae há mais de 4 anos. Esta prioridade está sinalizada formalmente nos Planos Estratégicos anuais desta instituição. Desta forma o Sebrae esmera-se em formatar programas, produtos, soluções, para impactar progressivamente e de forma positiva na elevação do indicador de Faturamento de seu público-alvo. Este artigo demonstra, portanto, os elementos que constituem a metodologia do Projeto Especial e apresenta resultados do ano de 2025 com relação ao impacto em 2.207 MPEs atendidas nesta abordagem. Os autores buscam sinalizar que a metodologia, somada a proximidade do acompanhamento dos gestores locais e estaduais dos Projetos Especiais, logram êxito no impacto do Faturamento e trazem benefícios e transbordamentos para elevar a Competitividade nos territórios em que ocorrem.

Pilares e histórico da atuação do Sebrae em Atendimento Estruturado

O Sebrae modelou nos últimos anos soluções, metodologias e programas para proporcionar impactos de Competitividade nas MPEs paulistas. Uma bandeira estratégica da instituição atualmente é a de fornecer aos pequenos negócios paulistas, programas, soluções, metodologias, projetos, produtos e serviços de acordo com as exigências de mercado, por meio da promoção de ações que garantam sustentabilidade, aprimoramento da gestão, acesso à serviços tecnológicos, etc. Devem ser soluções que proporcionem redução de Custos, elevação de Lucratividade, do Faturamento e de Produtividade das MPEs e pequenos produtores rurais. Promover a integração de setores e segmentos de MPEs em Cadeias Produtivas Locais, Arranjos Produtivos Locais - APLs, Indicações Geográficas- IGs, Municípios de Interesse Turístico-MITs/Estâncias Turísticas/Rotas Turísticas oficiais, Polos Econômicos oficiais, entre outras delimitações geográficas prioritárias da economia paulista. Estas ações, produtos, programas, portanto, consolidam um portfólio interno do Sebrae que exercita o conceito de “Atendimento Estruturado às MPEs”.

Em São Paulo, trabalhou-se até 2019, com o paradigma dos “Projetos GEOR – Gestão Orientada a Resultados”. Esta metodologia, original do Sebrae NA e existente há mais de 20 anos no sistema, foi o padrão vigente norteador para atendimento de clientes para o “atendimento estruturado às MPEs”, na época, por meio de Projetos. Porém, já em 2017, o Sebrae em São Paulo exercitou o desenvolvimento de um modelo de atuação com “trilhas educacionais para Segmentos de MPEs”, fixas em sua grade de produtos, precificadas e de curta duração (de 25 a 40 horas por cliente concluinte) a serem aplicadas anualmente para o público-alvo. Desde 2019, em adição, há preocupação constante do sistema Sebrae para demonstrar à sociedade, que além da quantidade de MPEs atendidas o sistema também busca a transformação destes indicadores de gestão citados.

Estima-se que de 2016 a 2023 terem sido atendidos e concluintes mais de 100.000 cnpjs e pequenos produtores, por estas metodologias e trilhas educacionais e com Projetos Especiais, com impactos positivos nos indicadores.

Concepção do Atendimento Estruturado

Em definição sintética no contexto do sistema Sebrae, o “Atendimento Estruturado”, oferecido a uma MPE/Pequeno Produtor Local significa: (1) diagnosticar necessidades, dores, indicadores iniciais, ciclo de vida do negócio e maturidade empresarial dos clientes; (2) formatar e ofertar trilhas/jornadas/kits educacionais com produtos, soluções, metodologias, adequados ou customizados (se possível) a estas necessidades; (3) mensurar os resultados da transformação de indicadores, tal como o Faturamento/Produtividade/Lucratividade ou Custos, por exemplo; (4) propor nova agenda e novo ciclo, a fim de obter melhoria qualitativa e contínua. Em geral a oferta de produtos, soluções e metodologias, incluem diversidade de soluções educacionais que abarcam produtos das naturezas de gestão, tecnologia, mercado, comportamento empreendedor, inovação e orientação para o crédito.

Figura 1- Conceito de Atendimento Estruturado e de Projetos Especiais



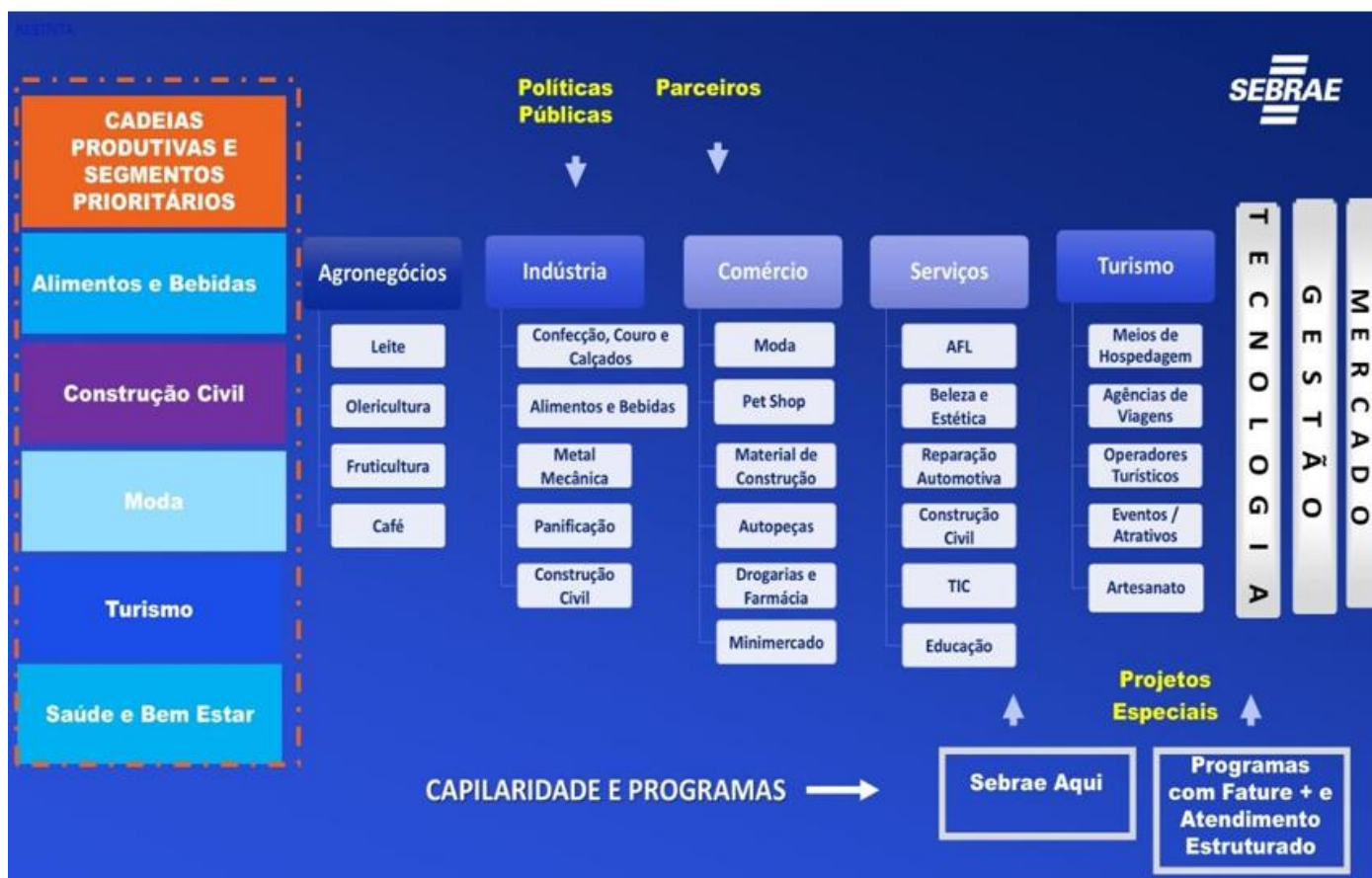
A modelagem anualmente implementada no Sebrae São Paulo incorpora a tradição orientada pelo Sebrae NA sobre a atuação nos Segmentos de atividade econômica mais densos ($QL > 1$) dos setores econômicos. Por densidade entende-se o número absoluto e relativo de cnpj's de agrupamentos de cnaes assemelhados de um segmento econômico, por exemplo. As diretrizes também levam em conta as dinâmicas de negócios de MPEs constituídas na territorialidade, assim como o histórico de atuação dos próprios Escritórios Regionais (pontos físicos da oferta deste portfólio do Atendimento Estruturado). Atualmente foram incorporadas orientações do Sebrae NA e de SP para com Escritórios Regionais, incluindo os conceitos das denominadas "Economias Portadoras de Futuro". No âmbito do Sistema Sebrae, o conceito de Economias Portadoras de Futuro (EPFs) está associado à construção de sistemas econômicos resilientes e adaptáveis, capazes de prosperar diante de desafios e incertezas emergentes. As EPFs caracterizam-se pela adoção de práticas sustentáveis, inovação baseada em pesquisa, desenvolvimento e design, qualificação da força de trabalho, inclusão social, colaboração entre diferentes agentes e incorporação de modelos de gestão ágeis. Trata-se de uma abordagem que busca equilibrar crescimento econômico com dimensões ambientais, sociais e institucionais, alinhando-se às tendências globais, às mudanças no comportamento do consumidor e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ao mesmo tempo em que fortalece a competitividade territorial e empresarial (SEBRAE, 2024).

Esta atuação Setorial, em Segmentos, Cadeias Produtivas e Territórios, ocorre com a definição dos segmentos prioritários, a escolha de indicadores de desempenho – aumento de Faturamento, etc., a frequência de avaliação dos indicadores por meio de pesquisas oficiais do Sebrae, a definição dos programas, metodologias, produtos e serviços de portfólio para cada segmento/setor e o nivelamento, técnico e pedagógico, da rede interna de colaboradores, terceiros e fornecedores, entre outros aspectos, para a execução.

Segmentos e Cadeias Produtivas prioritária

Os segmentos prioritários anuais são escolhidos considerando a densidade empresarial e a sua importância estratégica tanto para o Sebrae/SP como para o Sebrae/NA conforme documentos oficiais dos Planejamentos Estratégicos anuais do sistema, conforme imagem abaixo.

Figura 2 – Cadeias Produtivas e Segmentos Prioritários



Conceito de Desenvolvimento da Competitividade Territorial e evolução do conceito no Sistema Sebrae

As expressões “desenvolvimento econômico” ou “desenvolvimento da Competitividade Territorial” carregam histórico de diversas formulações acadêmicas e políticas em torno de sua conceituação teórica e de sua modelagem prática, que se iniciam na própria criação do conceito de “O que é Desenvolvimento”.

Ainda que inicialmente reduzido à dimensão do crescimento econômico, construiu-se, ao longo de décadas, concordância sobre considerar o conceito “desenvolvimento”, de forma mais abrangente e conectado à uma definição associada a “fenômeno social”. O crescimento econômico, desacompanhado de alteração da estrutura produtiva de um determinado local e de uma distribuição dos benefícios destas transformações, não é entendido na literatura especializada, como sinônimo de “desenvolvimento”.

Neste conceito o “desenvolvimento” compreende então um ciclo temporal com uma mudança qualitativa na estrutura econômica de determinado local. Esta mudança é alcançada mediante combinações inovadoras entre elementos produtivos, que proporciona ganhos reais de Produtividade/Competitividade e permanente sofisticação tecnológica e produtiva, produzindo não apenas ritmos mais acelerados de crescimento do produto interno bruto da localidade, elevando o número de transações econômicas intra e extra territórios, passando pela sua distribuição, reverberando efeitos positivos e de longo prazo no nível de renda médio da população, geração de postos de trabalho, elevação da arrecadação de impostos e da capacidade de investimento privado e em políticas públicas.

Na segunda metade do século XX, passou-se a discutir a capacidade que esse conceito tinha de dialogar com uma realidade em rápida transformação, caracterizada pelo avanço do processo de globalização, pelo grau de incorporação tecnológica, pela intensificação das relações comerciais e produtivas e por uma sociedade mais urbana e mobilizada em prol da promoção de direitos sociais e de maior participação em decisões políticas. Nesse debate, dois aspectos se destacaram: (1) a preocupação com a mensuração e distribuição do progresso socioeconômico e com a elevação do padrão de vida da população; e (2) a necessidade das teorias sobre “desenvolvimento” incorporarem a dimensão territorial como unidade de análise, gerando políticas públicas que considerassem as especificidades (desafios, gargalos e oportunidades específicos) e as disparidades regionais que permitiam a convivência de subdesenvolvimento e desenvolvimento no nível subnacional. Foi

neste contexto que passou a ganhar força, notadamente nos Estados Unidos e na Europa, a área de conhecimento sobre “Estudos Regionais”.

De forma complementar, já nos anos 80 do século XX, Porter (1989) demonstrou que a localização geográfica exerce papel estratégico na competitividade das nações e regiões, ao favorecer a formação de clusters produtivos. A proximidade entre empresas concorrentes, fornecedores, clientes e instituições correlatas intensifica a inovação, a produtividade e a sofisticação dos mercados, reforçando a importância do território como unidade de análise econômica.

A literatura clássica sobre desenvolvimento territorial e sistemas produtivos locais apontou que a Competitividade dos territórios está associada à concentração geográfica de atividades econômicas, à cooperação entre empresas e à presença de instituições de apoio, capazes de gerar externalidades positivas, aprendizado coletivo e inovação contínua. A experiência dos distritos industriais da chamada “Terceira Itália”, analisada por Marshall (1920), demonstra que a confiança, a cooperação entre empresas e a adoção de métodos flexíveis de produção constituem elementos centrais para o dinamismo econômico local. Essa abordagem inaugura uma compreensão do desenvolvimento baseada não apenas em fatores individuais das empresas, mas na eficiência coletiva construída territorialmente.

A partir dessa evolução conceitual, ganha centralidade a noção de que a Competitividade territorial resulta da articulação sistêmica entre empresas e instituições. Cassiolato e Lastres (1999) destacaram que arranjos produtivos locais devem ser compreendidos como sistemas nos quais interagem firmas, universidades, centros de pesquisa, entidades de apoio, agentes financeiros e o poder público. Nessa perspectiva, a inovação, a produção de conhecimento e os processos de capacitação assumem caráter coletivo, sendo construídos por meio do aprendizado interativo e da cooperação institucional (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). Em síntese, determinados territórios, a partir de uma melhor compreensão de seus ativos econômicos, sociais e de “capital humano”, perante seus desafios estratégicos, pode empreender esforços em prol da construção de knowhow e de condições físicas e institucionais favoráveis ao desenvolvimento e usufruto de determinadas vantagens comparativas. Uma vez afirmadas estas vantagens, elas contribuiriam sobremaneira para obtenção de ganhos relativos daquela região, em termos de Competitividade, Produtividade e ritmo de crescimento econômico.

Esta nova perspectiva de “desenvolvimento” carregava em si a própria trajetória histórica do “local/regional”, na medida em que preconizava a busca do desenvolvimento não a partir de uma intervenção governamental centralizada e orientada à construção de novas vantagens comparativas, mas sim a partir de um processo de planejamento estratégico e da articulação de atores locais governamentais, do terceiro setor, da sociedade civil e privados/empresariais, em torno de determinadas vocações e vetores de desenvolvimento regionais, consolidados ou potenciais, decorrentes de suas características históricas, geográficas, sociais e culturais. Na abordagem de desenvolvimento da competitividade territorial, portanto, a capacidade de mobilização e articulação dos agentes públicos e privados locais relevantes (“local stakeholders”) passa a desempenhar um papel fundamental, uma vez que são estes os atores responsáveis por liderar e a induzir o processo. É nesse sentido que expressões como “community-driven development”, “place-based regional development”, “development from below”, “endogenous development”, “grassroots development” e “bottom-up development” são utilizados como sinônimos de desenvolvimento local na literatura especializada, todos sinalizando que o fenômeno ocorre com “elementos articulados de dentro para fora”, com aproveitamento de oportunidades, que também podem vir do “externo”.

Com vasta produção teórica e prática ao longo das últimas décadas, a área de estudos em “desenvolvimento da competitividade territorial” abrange temáticas que aparecem ora de forma articulada, ora de forma isolada na literatura especializada, dentre as quais, estão: atuação da sociedade civil organizada; a adoção de instrumentos de gestão pública participativa ou compartilhada; treinamento e capacitação de mão-de-obra; estabelecimento de zonas empresariais, clusters, distritos de melhorias de negócios e Arranjos Produtivos Locais (APL); o fomento à criação de bancos comunitários e cooperativas de crédito locais; o estabelecimento de incubadoras, parques tecnológicos e aceleradoras de empresas. Nessa abordagem, a Competitividade, portanto, deixa de ser atributo isolado das empresas e passa a ser compreendida como fenômeno sistêmico, associado à articulação entre os diferentes elos das cadeias produtivas, à governança e à coordenação institucional. O desempenho competitivo decorre da qualidade das interações produtivas, tecnológicas e institucionais estabelecidas ao longo da cadeia, reforçando o papel das políticas de desenvolvimento territorial orientadas à integração dos atores locais.

A figura a seguir demonstra um ciclo virtuoso a se estabelecer para o “desenvolvimento endógeno ou local” pró Competitividade Territorial.

Figura 3 – Ciclo Virtuoso para o Desenvolvimento da Competitividade Territorial



Neste campo de conhecimento destacam-se autores como Amartya Sen e o seu conceito de “Desenvolvimento Humano”. Outros autores na América Latina, como Raúl Prebisch, Theotônio dos Santos, André Gunder-Frank e, sobretudo, Celso Furtado, entendiam essa dualidade como estrutural nos países da periferia do sistema internacional. De um lado, haveria laços de “dependência” que articulariam as relações centro-periferia e, de outro, a busca por estratégias desenvolvimentistas alternativas para superar tanto a convivência, no interior de uma mesma economia, de um setor moderno e outro tradicional dependente, quanto a própria condição estrutural de subdesenvolvimento.

Quanto ao histórico e evolução do conceito e de programas que trataram do desenvolvimento territorial já implementados pelo Sebrae, encontra-se, já em 1994, que 1.600 municípios foram contemplados no Programa de Emprego e Renda – PRODER, com elaboração de diagnóstico de potencialidades e elaboração de planos de desenvolvimento locais, cujos resultados à época fomentaram a criação de Agências de Desenvolvimento Municipais. Já durante os anos de 1999 e 2000, 157 municípios foram atendidos no PRODER Especial, inspirado pela metodologia do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS. Esta metodologia preconizava estabelecer fóruns de desenvolvimento local, elaboração de diagnósticos de potencialidades locais e planos de desenvolvimento, e criação de agendas integradas. Com a inovação na metodologia, formatou-se o PRODER Bairro, com destaque para as aplicações do “PRODER Favelas” e “PRODER Bairros” em Belo Horizonte/MG, “PRODER Bairros” em Aracaju/SE; “PRODER Centro da Cidade”, “PRODER Candeal” e “PRODER Península de Itapagipe”, em Salvador/BA; “PRODER Zona Leste”, em São Paulo/SP; “Bairros que Trabalham”, em Lajes/SC; “Bairros em Ação”, em Maringá/PR, “PRODER Rocinha”, no Rio de Janeiro/RJ, entre outros exemplos.

Entre os anos 2000 e 2002, o Sebrae atuou em 678 municípios com o Programa SEBRAE de Desenvolvimento Local – PSDL baseado na Metodologia DLIS. Também entre os anos de 2001 a 2004, foram desenvolvidos Projetos Regionais com organização de fóruns locais, elaboração de diagnósticos participativos, visão de futuro e planos locais de desenvolvimento, agendas de prioridades e projetos setoriais em 212 municípios. Entre os anos 2003 e 2004, o Projeto URBE, com foco em desenvolvimento de regiões urbanas de baixo IDH, contemplou bairros de 06 capitais: Belo Horizonte/MG, Campo Grande/MS, Natal/RN, Recife/PE, Rio de Janeiro/RJ e Porto Alegre/RS.

O Programa Nacional Sebrae nos Territórios da Cidadania, durante o ano de 2008, atendeu 100 territórios delimitados pelo Governo Federal, o que corresponde a 1500 municípios, com assistência técnica e gerencial negócios urbanos ou rurais nos setores de agronegócios, indústria, comércio e serviços. Com a aprovação da Lei Geral das MPE’s em 2006, foram iniciados, e ainda em vigor, os programas de Desenvolvimento Local com base na Lei Geral das MPEs.

Em 2015, destacou-se a remodelagem da estratégia do Sebrae/MG como ponto de partida para construção de estratégias de atuação a partir de territórios e da abordagem DELDesenvolvimento Econômico Local. O DEL, do Sebrae em Minas Gerais constituiu uma estratégia de atuação que propõe tornar dinâmicas as vantagens comparativas e competitivas de uma localidade para favorecer o crescimento econômico e, ao mesmo tempo, elevar o capital empreendedor, fortalecer o tecido empresarial e solidificar a governança para o desenvolvimento. Essa estratégia está amparada na criação e publicação do ISDEL, número índice formado por estatísticas de dados públicos dos municípios (IBGE entre outras), que balizam a decidir como será a atuação do Sebrae nos territórios.

Outra experiência pertinente e histórica é o Programa das “Cidades Empreendedoras”, concebido pelo Sebrae SC e disseminado em primeiro momento nos Estados do Rio de Janeiro, Bahia, Rio Grande do Sul, Maranhão. O programa também tem por objetivo engajar a gestão pública e lideranças locais na melhoria dos ambientes empresariais e na promoção de políticas públicas para os pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico local, com soluções voltadas para o Poder Público, em formatos que variam com ou sem custo para as Prefeituras. No Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, o programa é executado com a potencialização e institucionalização da Lei Geral da Micro e Pequenas Empresas, com duração de 24 meses e com custo para Prefeituras, de acordo com o formato e a carga de serviços ofertados.

Em 2019, no Sebrae SP, foi realizada a contratação da FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, para desenvolvimento e aplicação piloto da metodologia de um “Programa de Competitividade Territorial”. O trabalho desenvolveu-se em 2020 nos municípios de Serra Negra, Bebedouro e Barueri, no ESP. As MPEs e pequenos produtores atendidos atingiram elevação entre 9 e 16% de Faturamento nos Projetos Especiais fomentados. Após esse piloto foram realizados dois repasses da metodologia, presenciais, para representantes dos Escritórios Regionais (ERs), culminando em 2022/23 com a primeira coleta sistematizada de casos de Projetos de Competitividade Territorial dos ERs. Além disso foi criada página online específica do Programa de Desenvolvimento Local – PDL (Sebrae-SP, 2024), para armazenar conceitos, artigos, metodologias e casos de Projetos. Esta metodologia, portanto, foi o embrião para o Sebrae validar no Planejamento Estratégico 2023 uma iniciativa focalizada na carteira de Projetos, tal como houve na época da metodologia GEOR, denominada Projetos Especiais.

Ainda como desdobramento das abordagens de desenvolvimento da competitividade territorial, a convergência setorial fundamenta-se na articulação intencional entre setores tradicionais, setores tecnológicos e ativos simbólicos, criativos e identitários dos territórios, reconhecendo que a interação entre esses campos amplia a capacidade de geração de novos modelos de negócio, soluções inovadoras e maior valor econômico e territorial (REGAZZI, 2017).

A partir dessa perspectiva, em 2024, o Sebrae-SP aplicou a dinâmica de convergência setorial em todos os Escritórios Regionais, com o objetivo de ampliar o olhar estratégico sobre os territórios para além das atuações setoriais já consolidadas. A dinâmica, criada e aplicada no âmbito do Sebrae-SP, foi conduzida de forma colaborativa, integrando dados de inteligência territorial, segmentação especializada, histórico de ações, políticas públicas em curso, adensamento de setores e segmentos, parcerias estratégicas, bem como os ativos e vocações territoriais existentes. Esse processo possibilitou que os Escritórios Regionais, com o apoio de colegas de diferentes áreas e, em alguns casos, de outros territórios, identificassem de maneira mais estruturada e sistêmica quais Projetos Especiais deveriam ser fomentados, fortalecendo uma visão territorial mais estratégica, integrada e orientada a resultados estruturais e sistêmicos de competitividade.

Indicadores e Mensuração de clientes concluintes de atendimento estruturado e de Projetos Especiais

Desde 2023 o sistema Sebrae definiu em seus Planejamentos Estratégicos anuais indicadores padronizados e finalísticos para empresas participantes das iniciativas de Competitividade ligadas a clientes concluintes e impacto em indicadores:

Faturamento Bruto – O Sebrae-SP busca impactar na sua elevação, desde o momento em que a empresa inicia o atendimento estruturado, metodologia, trilha, combo, kit, ou Projeto Especial, até seu término; medição por meio de pesquisa coordenada pela UGE – Unidade de Gestão Estratégica;

Produtividade – O Sebrae-SP busca impactar na sua elevação, desde o momento em que a empresa inicia o atendimento estruturado na metodologia do Programa ALI – Agente Local de Inovação, até seu término; medição ocorre por meio de pesquisa coordenada pelo Sebrae NA e pela UGE; atualmente os resultados de elevação de Produtividade são originados pelos clientes do ALI Produtividade; a fórmula do indicador de Produtividade validada pelo Sebrae em documentos oficiais correlaciona a apuração também de Faturamento, bem como de Custos Fixos do empresário, para se obter a Produtividade;

Assume-se aqui, portanto, que esses dois indicadores, quando obtidas as variações descritas, elevam a competitividade das MPEs. A mensuração dos resultados finalísticos ocorre, conforme descrito nos Cadernos de Pesquisa e de Indicadores, publicados oficialmente pela UGE, após os clientes concluírem suas atividades, nas regras de negócio estabelecidas para validação e mensuração. A mensuração é feita com metodologia específica, por terceiros licitados para essa finalidade. Os dados são publicados, após tabulação e tratamento estatístico por meio de relatórios, BIs e videoconferências para os ERs.

Tempo de duração dos Projetos Especiais

As trilhas e jornadas são formatados para serem executados em períodos de 6 a 9 meses (há diversas variações possíveis dado o uso de soluções educacionais específicas tais como treinamentos/capacitações ou atendimentos individuais, consultorias, mentorias, assessorias, presenciais ou a distância, etc.). Este ciclo temporal foi sendo esmerado a cada ano de forma a que se busquem resultados de “vitórias e ganhos rápidos com os clientes”, ou seja Projetos Especiais alicerçados em atendimento de “ciclos curtos e com resultados finalísticos”.

Processo de Arregimentação de clientes de Projetos Especiais

O processo de arregimentação para estes clientes é orientado da seguinte forma:

- As “carteiras de clientes”, MEs e produtores rurais, trabalhados em anos anteriores, possam, sob avaliação dos ERs, a integrar novos ciclos de jornadas/combos/kits ou Projetos Especiais, para performar elevação de Faturamento, já que o objetivo é instigar ciclos de melhorias contínuas nestas empresas e elevar sua Competitividade empresarial;
- O ER observa a homogeneidade de clientes do mesmo segmento (porte, ciclo de vida, maturidade gerencial, estrutura de gestão, etc.) a fim de mitigar fortes discrepâncias entre os clientes e a fim de que aproveitem plenamente os produtos escolhidos para sua trilha;
- A arregimentação pode ocorrer a partir de intervenções coletivas (palestras, workshops ou seminários) ou individuais (visita seguida de apresentação individual), presenciais ou remotas;
- O ER utiliza listas de clientes “leads/prospects” anteriores, respeitados as premissas da LGPD, extraídos das bases disponíveis e autorizadas, para retomar relacionamento;
- O ER utiliza regras de comercialização validadas na Política Comercial do Sebrae, para o público-alvo, empresas de médio e grande porte, bem como para organizações sem fins lucrativos como Prefeituras, Associações e Cooperativas;
- O ER ativa a rede de parceiros e “Sebraes Aqui”, renovada a cada ano, para a “coleta e indicações” de clientes no perfil para integrarem Projetos Especiais e trilhas de atendimento estruturado;

MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS DA CARTEIRA DE PROJETOS ESPECIAIS 2025

Cabe a conceituação complementar específica de CPLs e IGs dada a conexão dos resultados de 2025 com esse tipo de Projeto Especial. No contexto das políticas públicas contemporâneas de desenvolvimento territorial, as Cadeias Produtivas Locais (CPLs) consolidam-se como instrumentos de articulação das vocações econômicas regionais, integrando empresas, instituições e redes de inovação. A política estadual SP Produz, coordenada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, reconhece as CPLs como estratégia para impulsionar a competitividade territorial, a geração de valor e a dinamização das economias locais (SDE-SP; SP Produz, 2024).

As Indicações Geográficas (IGs) constituem instrumentos de valorização de ativos territoriais específicos, ao reconhecer e proteger produtos cuja qualidade, reputação ou características estejam diretamente associadas à sua origem geográfica. Ao articular fatores produtivos, saberes tradicionais, identidade cultural e mecanismos de governança coletiva, as IGs contribuem para a agregação de valor, a diferenciação competitiva e o fortalecimento das economias locais. Esse instrumento promove a organização produtiva, a qualificação dos agentes envolvidos e o acesso a mercados diferenciados, reforçando a competitividade empresarial e territorial de forma sustentável (Brasil, 1996; INPI, 2022; Sebrae, 2024).

Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de natureza descritiva, com abordagem qualitativo-quantitativa. Utilizou-se análise documental de registros institucionais do Sebrae-SP e consolidação de dados agregados relativos à execução dos Projetos Especiais no ano de 2025. Os dados analisados abrangem número de projetos, setores atendidos, quantidade de empresas conluentes e variação média informada de Faturamento. Não se pretende estabelecer relações de causalidade estrita, mas oferecer evidências empíricas sobre os resultados associados à metodologia.

Os dados processados sobre Projetos Especiais foram obtidos a partir de um processo estruturado de coleta, monitoramento e consolidação das informações dos Projetos Especiais de 2025. Inicialmente, os Projetos Especiais foram definidos no início do ano de 2025 (até Abril) pelos Escritórios Regionais, por meio de link específico disponibilizado para esse fim (Formulário eletrônico: <https://forms.office.com/r/MdUPzNju7d>).

Após esta definição, os Projetos Especiais passaram a ser monitorados ao longo do ano pelos gestores locais e estaduais (padrinhos e madrinhas), responsáveis pelo acompanhamento técnico, orientação e validação das informações prestadas. No último mês de Novembro de 2025 cada gestor(a) preencheu um formulário consolidado, contendo todas as informações relativas aos PEs de CPL, IG e outras tipologias, estruturado em blocos de informações com perguntas padronizadas, garantindo uniformidade e comparabilidade dos dados.

Concluída essa etapa cada gestor estadual elaborou e formatou, com base nas informações declaradas no formulário, um relatório individual para o Projeto Especial que acompanhou.

Estrutura dos Blocos de Perguntas do Forms – Projetos Especiais UTS 2025

Bloco 1 – Identificação Caracteriza o Projeto Especial quanto ao nome oficial, Escritório Regional responsável, gestor(a) do projeto e enquadramento na iniciativa de resultados do PEA 2025, assegurando a correta vinculação institucional e estratégica.

Bloco 2 – Vocação Territorial Identifica a natureza do projeto (IG, CPL, Turismo, setorial, entre outros), a delimitação territorial e o histórico de atuação do Sebrae no território, permitindo avaliar a aderência às vocações locais.

Bloco 3 – Caracterização da Cadeia Produtiva (CPL) Aplicável apenas a projetos de CPL, mapeia os elos da cadeia produtiva contemplados, evidenciando o nível de integração, articulação e maturidade da cadeia no território.

Bloco 4 – Caracterização da Indicação Geográfica (IG) Abrange projetos de IG reconhecidas ou potenciais, identificando os eixos trabalhados (produto, governanç a, qualificação técnica, identidade territorial, CET, mercado, entre outros) e o estágio de desenvolvimento da IG.

Bloco 5 – Convergência Setorial Avalia a existência de articulação entre diferentes setores ou segmentos econômicos no projeto, destacando sinergias geradoras de inovação territorial.

Bloco 6 – Público-alvo e Arregimentação Apresenta o número de CNPJs atendidos, os segmentos econômicos envolvidos e as estratégias de mobilização, engajamento e retenção do público-alvo.

Bloco 7 – Parcerias Estratégicas Identifica a integração com outras unidades do Sebrae e parceiros externos, bem como a governanç a local envolvida no Projeto Especial.

Bloco 8 – Jornada e Soluções Aplicadas Detalha as jornadas, trilhas, soluções e produtos do Sebrae e da UTS aplicados, incluindo programas, consultorias e soluções complementares de Parceiros e outros Atores.

Bloco 9 – Resultados Finalísticos Consolida os resultados quantitativos e qualitativos alcançados, com destaque para o aumento de faturamento e outros impactos relevantes.

Bloco 10 – Evidências e Monitoramento Registra as evidências disponíveis para comprovação dos resultados, observações complementares e a identificação de projetos caracterizados como cases de sucesso.

A sistematização após novembro de 2025 demonstra a seguinte composição da carteira conforme a Figura 4.

Figura 4 – Tipos de Projetos Especiais



O quadro anterior demonstra a diversidade de Projetos Especiais entregues pelos Escritórios Regionais do Sebrae em 2025. Dos 116 Projetos Especiais efetivamente entregues, 89 deles foram distribuídos por Setores: 19 Projetos de Agronegócios; 12 de Indústria; 41 de Comércio Varejista e Serviç os; 17 de Turismo; 25 Projetos Especiais são especificamente de Cadeias Produtivas Locais – CPLs e 20 são exclusivamente de Indicações Geográficas potenciais ou reconhecidas. Segmentos diversos são objeto dos Projetos Especiais: Olericultura, Café, Fruticultura, Apicultura, Bioenergia, Calçados, Metal Mecânico, Têxtil, Plástico, Alimentação Fora do Lar, Reparação Automotiva, Moda,  ticas, Petshop, Construção Civil, Beleza, Audiovisual, Startups, TIC, Médico Hospitalar, Turismo. Já os resultados específicos do indicador Faturamento para clientes de Projetos Especiais, no Estado de São Paulo, podem ser vistos na tabela a seguir.

Tabela 1 – Iniciativas, Metas, Universo, Amostra e Média de Faturamento de Clientes

Meta	Iniciativas		
	Universo (QTD)	Amostra (QTD)	Média Faturamento (%)
ACELERAÇÃO	235	42	16%
JORNADA DE ATENDIMENTO ESTRUTURADO	11.238	3.859	15%
LOJAS COLABORATIVAS	550	114	14%
PROJETOS ESPECIAIS - SETORES, SEGMENTOS E CADEIAS PRODUTIVAS	1.584	689	14%
SEBRAE DELAS - MEI	2.194	603	12%
SUSTENTABILIDADE, EFICIÊNCIA EMPRESARIAL E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS	1.696	657	12%
CONEXÕES CORPORATIVAS	163	79	12%
PROJETOS ESPECIAIS - COMPETIVIDADE EM CPL, IG E ROTAS DE TURISMO/RURAL	623	268	12%
CRIE MERCADO	103	23	11%
IMPULSIONA	9.327	2.775	11%
FEIRAS ESTADUAIS E REGIONAIS	350	102	10%
PRÉ-ACELERAÇÃO	121	35	10%
RODADA E ENCONTRO DE NEGÓCIOS	1.090	273	9%
CLUBE DE NEGÓCIOS	26	10	4%
Total	29.301	9.529	13%

Conforme tabela anterior, as linhas que sinalizam os “Projetos Especiais” foram responsáveis por 2.207 clientes em 2025, acrescidos de Projetos de Conexões Corporativas, chegando a 2.370 clientes concluintes, com resultados de elevação de Faturamento entre 12 e 14%, em média. Trata-se de resultado expressivo pois são exatamente estes os Projetos com grupos específicos de clientes, que podem reverberar em dinâmicas e vetores de desenvolvimento da competitividade territorial. Na tabela a seguir, especificamente sobre os Projetos Especiais de Indicações Geográficas, os dados coletados pelo painel de monitoramento oficial do Sebrae SP demonstraram que se obteve 14% de média de elevação de Faturamento para clientes concluintes respondentes de Projetos de IG de 12 regiões do Estado de São Paulo (7 Potenciais e 5 Diagnosticadas), medidos pela linha “Projetos Especiais – Competitividade em CPL, IG e Rotas de Turismo/Rural”.

Tabela 2 – Projetos de Indicação Geográfica 2025 – Sebrae SP

Projetos Indicação Geográfica 2025 - Sebrae SP									
Nº	ER	Universo	Amostra	Média Faturamento	Setor	Cidade	Universo	Amostra	
1	Vale do Ribeira	28	9	24%	Palmito	Eldorado	672%	216%	Reconhecido
2	Presidente Prudente	28	12	14%	Café	Pacaembu	392%	168%	Reconhecido
3	São Carlos	55	12	19%	Cerâmica	Porto Ferreira	1068%	233%	Reconhecido
4	Araçatuba	17	7	9%	Moda	Birigui	153%	63%	Reconhecido
5	Franca				Café	Franca			Reconhecido
6	Franca	58	30	18%	Calçados e Moda	Franca	1048%	542%	Reconhecido
7	São Carlos				Café	Torrinha			Reconhecido
8	São João da Boa Vista	3	1	30%	Café	São Sebastião da Gramma	90%	30%	Reconhecido
9	Marília	24	11	14%	Café	Garça	340%	156%	Reconhecido
Nº	IG Potencial	Universo	Amostra	Média Faturamento	Setor	Cidade	Universo	Amostra	
10	Araraquara	22	16	16%	Bordados	Ibitinga	355%	258%	
11	Bauru	11	6	7%	Macadâmia	Bauru	77%	42%	
12	Campinas	4	2	32%	Circuito das Águas	Várias cidades	126%	63%	
13	Guaratinguetá	4	1	1%	Carne	Guaratinguetá, Cunha e Cachoeira	4%	1%	
14	Presidente Prudente				Batata Doce	Presidente Prudente			
15	Sorocaba	41	12	9%	Gengibre	Tapiraí	376%	110%	
16	São José do Rio Preto				Limão	Itajobi			
17	Votuporanga	26	20	5%	Uvas	São Francisco, Palmeira e Marinópolis	133%	102%	
Nº	IG Diagnosticada	Universo	Amostra	Média Faturamento	Setor	Cidade	Universo	Amostra	
18	Vale do Ribeira			24%	Banana	Miracatu			
19	São José dos Campos	16	4	6%	Figureiras	Taubaté	96%	24%	
Total							4930%	2008%	
							14,6%	14,0%	

CONCLUSÃO

Em 2025 foram executados 116 Projetos Especiais, distribuídos entre os setores de Agronegócios, Indústria, Comércio, Serviços, Turismo, Cadeias Produtivas Locais e Indicações Geográficas. Os projetos atenderam segmentos diversos, refletindo a heterogeneidade produtiva dos territórios paulistas. O total de empresas concluintes alcançou 2.207 distintos. Para esse

conjunto, observou-se variação média positiva de faturamento entre 12% e 14%, indicando aderência dos participantes às soluções ofertadas e potencial impacto econômico relevante. Do ponto de vista territorial, a concentração de projetos em segmentos prioritários favoreceu a articulação de redes empresariais, o fortalecimento de governanças locais e a difusão de práticas gerenciais, elementos associados à competitividade territorial.

Portanto operação do Sebrae no ESP com a metodologia dos Projetos Especiais é um dos focos do Planejamento Estratégico anual do Sebrae dada a contribuição relevante tanto no impacto do Faturamento das MPEs e pequenos produtores, quanto nos transbordamentos positivos dos vetores de desenvolvimento dos territórios em que ocorrem. A abordagem de atendimento ao cliente nesta metodologia é reconhecida como forma de agregação de valor, de forte estímulo ao relacionamento, alternativa para a fidelidade e à qualidade junto ao cliente. Importante destacar a importância do engajamento dos Escritórios Regionais nesta modelagem na medida em que toda a articulação com as empresas ficará sob a sua responsabilidade, e esse envolvimento/mobilização foi determinante para os indicadores de desempenho impactantes e confiáveis colhidos em 2025. Finalmente, os resultados analisados indicam que a metodologia de Projetos Especiais constitui instrumento relevante para a promoção do Faturamento das MPEs e para o fortalecimento da competitividade territorial. A combinação de foco setorial, recorte territorial e acompanhamento estruturado mostrou se capaz de gerar resultados econômicos consistentes em um ciclo de curto prazo.

Como agenda futura, recomenda-se o aprofundamento das análises com métodos avaliativos mais robustos e a ampliação de comparações entre territórios e segmentos, contribuindo para o avanço teórico e empírico no campo do empreendedorismo e da gestão de pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Programa de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais – PRONAT. Brasília: MI, 2003.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Territórios da cidadania: integração de políticas públicas para redução das desigualdades. Brasília: MDA, 2008.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Manual metodológico de transformação de municípios em destinos turísticos inteligentes – DTI Brasil. Brasília: MTur, 2022.
- CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ), 1999.
- CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ), 2003.
- DOS SANTOS, Theotônio. A estrutura da dependência. *Revista Mexicana de Sociologia*, Cidade do México, v. 30, n. 4, p. 961–984, 1968.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. Mapeamento da indústria criativa 2022. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2022.
- FRANK, André Gunder. *Capitalism and underdevelopment in Latin America*. New York: Monthly Review Press, 1967.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- MARSHALL, Alfred. *Principles of economics*. London: Macmillan, 1920.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova York: ONU, 2015.
- PORTER, Michael E. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1989.
- PREBISCH, Raúl. O desenvolvimento econômico da América Latina e alguns de seus principais problemas. *Revista Econômica Brasileira*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, 1949.
- REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS – REDE S. Arranjos produtivos locais e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ), s.d.

REGAZZI, Renato; DI GIORGIO, Felipe; PINNAUD, Nicolas. Convergência setorial. São Paulo: Sebrae-SP, 2017. SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Desenvolvimento Econômico. SP Produz: política estadual de cadeias produtivas locais. São Paulo: SDE-SP, 2024.

SEN, Amartya. Development as freedom. New York: Alfred A. Knopf, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. GEOR: gestão estratégica orientada para resultados. Brasília: Sebrae, s.d.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Nota técnica: economias e setores portadores de futuro. Brasília, DF: Sebrae, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Planejamento estratégico do Sistema Sebrae 2024–2027. Brasília: Sebrae, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Indicações geográficas brasileiras: agregação de valor, diferenciação e desenvolvimento territorial. Brasília, DF: Sebrae, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Programa de Desenvolvimento Local – PDL. Brasília: Sebrae, s.d. Disponível em: <https://pdl.sebraesp.com.br/>. Acesso em: 30 jan. 2026.