

# **CHAMADA PÚBLICA DE PROJETOS SEBRAE**

## **CHAMADA PÚBLICA 08/08**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia, comunica e convoca Entidades Públicas e Privadas que mantém incubadoras de empresas em operação a apresentarem propostas para obtenção de apoio técnico e financeiro.

### **ANEXO 2**

### **PLANO DE TRABALHO Definição de Metas Quantitativas e Qualitativas**

**Brasília, 10 de setembro de 2008**

## **DEFINIÇÃO DE METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO**

Se os objetivos estratégicos são resultados de dimensão mais geral pretendidos pela instituição, as metas de desempenho são ações mais concretas e objetivas, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e se constituem na matéria-prima da avaliação e mensuração do desempenho institucional.

As metas devem declarar os níveis de desempenho minimamente aceitáveis e devem, preferencialmente, ser quantificáveis possibilitando durante sua execução, a identificação dos fatores críticos de sucesso, das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes em relação aos resultados finalísticos e intermediários esperados.

As metas devem ser realistas, mas desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho. Metas não realistas ou que não representem desafio, podem levar à perda de credibilidade e à desmotivação em relação ao seu atingimento.

As metas devem ser escritas de forma que, mesmo pessoas não familiarizadas com a organização, sejam capazes, apenas pela leitura, de entender os resultados esperados.

No processo de definição de metas, deve-se evitar a tentação de querer medir tudo. No Sistema SEBRAE, a mensuração das atividades críticas devem se restringirem aquelas que tenham impacto direto e contribuam para a criação de empreendimentos sustentáveis no país por meio de orientação para o planejamento, abertura e gestão de negócios. Para cada atividade crítica selecionada devem ser estabelecidas metas/padrões de desempenho, pois conhecer o desempenho não é o bastante: é preciso ter uma base para comparação.

Indicadores de desempenho servem para medir o grau de atingimento de um objetivo ou de uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidade de medidas que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base nas informações geradas. Assim, as metas estabelecidas é que definem a natureza dos indicadores de desempenho.

Um indicador de desempenho é composto de um número ou percentual, que indica a magnitude (quanto), e de uma unidade de medida, que dá ao número ou percentual um significado (o que, quando).

Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever minuciosamente como o atual desempenho se relaciona com a missão e a visão de futuro da organização:



### **MISSÃO**

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.

### **VISÃO DE FUTURO**

As micro e pequenas empresas constituem-se em importante fator de desenvolvimento do País, atuando em ambiente favorável, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade.

Os indicadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas seus resultados, e podem ser agrupados em categorias que indiquem o grau de controle que a instituição tem sobre eles.

Uma avaliação de desempenho deve ter indicadores que meçam, entre outros elementos:

**Eficácia:** em que grau o produto/serviço atende aos padrões estabelecidos, consideradas as demandas do público-alvo do Sistema SEBRAE;

**Eficiência:** em que grau o produto/serviço está sendo operado a um custo de manutenção satisfatório;

**Qualidade:** em que grau o produto/serviço é adequando ao uso pelo público-alvo do Sistema SEBRAE.

Um indicador precisa:

- Ser comprehensível;
- Ter aplicação fácil e abrangente;
- Ser interpretável de forma uniforme (não permitindo diferentes interpretações);
- Ser compatível com o processo de coleta de dados existente;
- Ser preciso quanto à interpretação de resultados;
- Ser economicamente viável a sua aferição;
- Oferecer subsídios para o processo decisório.

A avaliação é a comparação dos resultados alcançados (descritos pelos indicadores de desempenho) com o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas definidos). A avaliação deve servir para que se analisem as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas. Análises mais profundas podem mostrar quais estratégias contribuíram para resultados positivos e quais contribuíram para resultados negativos.

Atingir um resultado determinado não é suficiente; a idéia é desencadear um processo de melhoria contínua. Um sistema de avaliação deve ser parte de um plano de melhoria de desempenho que possa ser entendido e valorizado por todos os envolvidos no processo.

## **2ª FASE: PLANO DE TRABALHO – QUADROS REFERENCIAIS DE METAS**

### **METAS QUANTITATIVAS (INDICADORES DE ESFORÇOS)**

#### **Metas Quantitativas Mínimas Anuais por Incubadora de Empresa**

*REGIÕES CENTRO-OESTE, NORTE E NORDESTE*

Ações / Instrumentos (Eventos)	Mínimo Previsto	Executado	% Execução
Nº de Cursos (treinamento gerencial)	24		
Nº de Palestras Gerenciais	48		
Nº de Consultorias Gerenciais	36		

#### **Metas Quantitativas Anuais Mínimas por Categorias e Métricas**

Nº de Empresas Atendidas	Previsto	Executado	% Execução
Nº de Empresas Atendidas em Cursos	192		
Nº de Empresas Atendidas em Palestras	288		
Nº de Empresas Atendidas em Consultoria	36		
Nº de Pessoas Atendidas			
Nº de Pessoas Atendidas em Cursos	384		
Nº de Pessoas Atendidas em Palestras	576		
Nº de Pessoas Atendidas em Consultorias	72		

## Metas Quantitativas Mínimas Mensais por Incubadora de Empresa

MESES	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º	18º	Prev.	Exec.	% Exec.
Nº de Cursos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24		
Nº de Palestras Gerenciais	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48		
Nº de Consultoria	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36		

## Metas Quantitativas Mínimas Mensais por Categorias e Métricas

MESES	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º	18º	Prev.	Exec.	% Exec.
Nº de Empresas Atendidas															
Nº de Empresas Atendidas em Cursos	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192		
Nº de Empresas Atendidas em Palestras	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288		
Nº de Empresas Atendidas em Consultoria	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36		
Nº de Pessoas Atendidas															
Nº de Pessoas Atendidas em Cursos	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384		
Nº de Pessoas Atendidas em Palestras	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576		
Nº de Pessoas Atendidas em Consultorias	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72		

## Metas Quantitativas Mínimas Anuais por Incubadora de Empresa

### REGIÃO SUDESTE

Ações / Instrumentos (Eventos)	Mínimo Previsto	Executado	% Execução
Nº de Cursos (treinamento gerencial)	96		
Nº de Palestras Gerenciais	192		
Nº de Consultorias Gerenciais	108		

### Metas Quantitativas Mínimas Anuais por Categorias e Métricas

Nº de Empresas Atendidas	Previsto	Executado	% Execução
Nº de Empresas Atendidas em Cursos	1.152		
Nº de Empresas Atendidas em Palestras	1.920		
Nº de Empresas Atendidas em Consultoria	108		
Nº de Pessoas Atendidas			
Nº de Pessoas Atendidas em Cursos	2.304		
Nº de Pessoas Atendidas em Palestras	3.840		
Nº de Pessoas Atendidas em Consultorias	216		

### Metas Quantitativas Mínimas Mensais por Incubadora de Empresa

MESES	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º	18º	Prev.	Exec.	% Exec.
Nº de Cursos	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96		
Nº de Palestras Gerenciais	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192		
Nº de Consultoria	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108		

### Metas Quantitativas Mínimas Mensais por Categorias e Métricas

MESES	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º	18º	Prev.	Exec.	% Exec.
Nº de Empresas Atendidas															
Nº de Empresas Atendidas em Cursos	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1.152		
Nº de Empresas Atendidas em Palestras	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920		
Nº de Empresas Atendidas em Consultoria	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108		
Nº de Pessoas Atendidas															
Nº de Pessoas Atendidas em Cursos	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2.304		
Nº de Pessoas Atendidas em Palestras	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3.840		
Nº de Pessoas Atendidas em Consultorias	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216		

## Metas Quantitativas Mínimas Anuais por Incubadora de Empresa

### REGIÃO SUL

Ações / Instrumentos (Eventos)	Mínimo Previsto	Executado	% Execução
Nº de Cursos (treinamento gerencial)	72		
Nº de Palestras Gerenciais	144		
Nº de Consultorias Gerenciais	72		

## Metas Quantitativas Mínimas Anuais por Categorias e Métricas

Nº de Empresas Atendidas	Previsto	Executado	% Execução
Nº de Empresas Atendidas em Cursos	720		
Nº de Empresas Atendidas em Palestras	1.152		
Nº de Empresas Atendidas em Consultoria	72		
Nº de Pessoas Atendidas			
Nº de Pessoas Atendidas em Cursos	1.440		
Nº de Pessoas Atendidas em Palestras	2.304		
Nº de Pessoas Atendidas em Consultorias	144		

## Metas Quantitativas Mínimas Mensais por Incubadora de Empresa

MESES	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º	18º	Prev.	Exec.	% Exec.
Nº de Cursos	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72		
Nº de Palestras Gerenciais	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144		
Nº de Consultoria	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72		

## Metas Quantitativas Mínimas Mensais por Categorias e Métricas

MESES	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º	16º	17º	18º	Prev.	Exec.	% Exec.
Nº de Empresas Atendidas															
Nº de Empresas Atendidas em Cursos	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720		
Nº de Empresas Atendidas em Palestras	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1.152		
Nº de Empresas Atendidas em Consultoria	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72		
Nº de Pessoas Atendidas															
Nº de Pessoas Atendidas em Cursos	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440		
Nº de Pessoas Atendidas em Palestras	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2.304		
Nº de Pessoas Atendidas em Consultorias	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144		

## METAS QUALITATIVAS (INDICADORES DE RESULTADOS)

**Público Alvo** (Especificar a segmentação de mercado: empresário potencial, candidato a empresário, empresário de 0 a 2 anos, empresário de mais de 2 anos)

**Setores** (Discriminar o setor econômico: comércio, indústria, prestadores de serviços, artesanato, agronegócio, outros).

**Resultados Finalísticos/Intermediários** (Determinar as possíveis transformações previstas em função da utilização dos produtos e serviços – consultoria gerencial, treinamento gerencial, palestra gerencial – pelo cliente).

**Mensurações e Avaliações possíveis** (Contribuir para a criação de empreendimentos sustentáveis por meio de orientação para o planejamento, abertura e gestão de negócios)

- Aumento do volume de faturamento das empresas assistidas.
- Aumento do número de postos de trabalho nas empresas.
- Participação das empresas em feiras, missões e caravanas, rodadas de negócios, campanhas.
- Implantação de ferramentas de gestão mercadológica e financeira nas empresas assistidas.
- Aumentar a produtividade das empresas assistidas.
- Aumentar o volume médio anual das vendas das empresas.
- Redução do índice médio de inadimplência das vendas a prazo nas empresas assistidas.
- Elevar a lucratividade das empresas assistidas.
- Aumentar o número de clientes.
- Aumentar o índice de formalização das empresas que tenham recebido orientação / consultoria.
- Garantir que empreendedores que foram assistidos e criaram suas empresas permaneçam em atividade.

**Nota:** as metas qualitativas, ou seja, os resultados esperados, devem expressar percentuais (quanto) e o espaço temporal da sua execução (quando).

## REFERÊNCIAS TÉCNICAS

1 - Previsão e Registro dos Atendimentos no Sistema Sebrae - Categorias e Métricas

2 - Segmentação de Mercado (empresário potencial, candidato a empresário, empresário de 0 a 2 anos, empresário de mais de 2 anos)