



SEBRAE 2022

# Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



**© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae**

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

**Informações e contatos**

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

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF  
Telefone: (61) 3348-7180  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Robson Braga de Andrade

**Diretor-Presidente**

Guilherme Afif Domingos

**Diretora Técnica**

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

**Diretor de Administração e Finanças**

Vinicius Lages

**Unidade de Gestão Estratégica**

**Gerente**

Pio Cortizo Vidal Filho

**Gerente Adjunta**

Elizis Maria de Faria

**Unidade de Comunicação**

**Gerente**

Maria Cândida Bittencourt

**Gerente Adjunto**

Henrique José Nabuco de Oliveira Souza

**Editoração**

Larissa Meira

**Revisão Ortográfica**

Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME

**Projeto Gráfico e Diagramação**

IComunicação

Revisão junho de 2016 – incorpora as alterações aprovadas pelo CDN nas diretrizes para o PPA 2017-2018 e Orçamento 2018.

O Direcionamento Estratégico 2022 do Sistema Sebrae é uma construção coletiva, que contou com a participação de conselheiros, dirigentes e colaboradores do Sebrae, e também de empresários de pequenos negócios e instituições parceiras em todo o país.

**SEBRAE 2022**  
**Mapa Estratégico do Sistema Sebrae**

Sebrae  
Brasília/DF  
2016

# SUMÁRIO

Apresentação ..... 5

1 Introdução ..... 7

2 Mapa Estratégico ..... 11

2.1 Estrutura ..... 13

2.2 Missão ..... 14

2.3 Visão ..... 14

2.4 Valores ..... 14

2.5 Objetivos estratégicos ..... 16

# Apresentação

Em 2016, o Sistema Sebrae promoveu uma ampla reflexão sobre o seu Direcionamento Estratégico 2022 e sua forma de atuação, à luz da conjuntura do Brasil, marcada por desafios nos campos da economia e da política, bem como nos desdobramentos de seus cenários. Foram realizadas pesquisas com clientes e não clientes, reuniões com dirigentes, gerentes e técnicos, que resultaram na atualização de sua missão institucional e na revisão dos temas estratégicos, os quais orientam e organizam os objetivos estratégicos de longo prazo, que estão representados neste documento.

Tendo em vista a definição de um maior equilíbrio para atuação nesses temas estratégicos, o posicionamento da marca deixa de ser representado no Mapa Estratégico, após ter orientado a comunicação de uma estratégia mais focada no atendimento entre 2013 e 2015.

Outra modificação nesta versão do documento foi a retirada do capítulo sobre indicadores do Mapa Estratégico, os quais são submetidos anualmente para uma análise sobre sua manutenção ou adequação a um cenário mais atual, por meio do documento “Diretrizes do Plano Plurianual e Orçamento do Sistema Sebrae”.



# 1. Introdução

De maio a setembro de 2012, o Sistema Sebrae definiu o seu Direcionamento Estratégico para o período de 2013 a 2022. Teve como objetivo rever e reafirmar os conceitos fundamentais da organização e orientar a atuação dos Sebrae UF e NA, rumo à excelência no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

O Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2022 dá continuidade aos direcionamentos estratégicos de períodos anteriores (2006-2010 e 2009-2015) e traz pontos de aprendizado essenciais para aperfeiçoar a formulação e a gestão da estratégia, entre os quais destacam-se:

- » A importância da construção participativa da estratégia, para que o direcionamento seja entendido por todos os níveis da organização;
- » O Mapa Estratégico como peça de comunicação da estratégia;
- » A seleção e a definição de indicadores de esforço e de resultado;
- » A importância das metas para manter o foco nos resultados e mobilizar os colaboradores;
- » O monitoramento das alterações dos cenários nacional e internacional, e seus impactos na atuação do Sebrae;
- » Um processo de gestão da estratégia uniforme para o Sistema Sebrae, coerente e consistente, envolvendo todos os atores relevantes.

A construção do Direcionamento Estratégico aconteceu em cinco etapas, em espaços presenciais e a distância, via internet, com eventos para a discussão de cenários e da atuação do Sebrae, pesquisas com clientes e reuniões com dirigentes, gerentes e técnicos.

Foi estimulada a geração de ideias e conhecimentos provenientes de todos os colaboradores, por meio da plataforma colaborativa de engajamento, uma rede social criada especificamente para esse fim.



## Etapa 1: Cenários

Teve como eixo principal a sistematização e a apropriação de conhecimentos com base em um conjunto de eventos realizados no primeiro semestre de 2012. Entre outros, tivemos uma Conferência sobre Cenários Macroeconômicos, trazendo uma visão sobre tendências socioeconômicas, desafios para a economia e a sociedade brasileira, e os possíveis impactos deste cenário para os pequenos negócios no país; o Encontro Nacional de Inclusão Produtiva, que teve como objetivo discutir as políticas públicas e a atuação do Sebrae nesse tema, os programas nacionais Negócio a Negócio e Territórios da Cidadania, o atendimento aos Microempreendedores Individuais e as parcerias com os programas federais Brasil sem Miséria, Bolsa Família e Crescer; o Seminário Internacional sobre Pequenos Negócios, que discutiu os principais desafios e oportunidades dos pequenos negócios na nova economia global – o seminário teve como foco a análise do impacto do ambiente econômico atual, interno e externo, e o desafio da competitividade, contando com a participação dos mais importantes especialistas do Brasil e do mundo em inovação, sustentabilidade, mercados e políticas públicas voltadas aos pequenos negócios, tendo sido transmitido pela intranet, possibilitando a participação de todos os colaboradores do Sistema Sebrae; tivemos também o Encontro Nacional de Inovação e Sustentabilidade, que abordou as principais tendências nessa área, a participação do Sebrae na Rio+20 e os programas nacionais Sebraetec, Sebrae Mais e ALI.

Os grandes temas dessa etapa foram também discutidos na plataforma do direcionamento, em que os colaboradores puderam contribuir com ideias e comentários, escolhendo as tendências mais relevantes para 2022 e suas implicações para os resultados dos pequenos negócios e para a atuação do Sistema Sebrae. Foram produzidos, a partir destas reflexões, documentos que sintetizam uma visão sobre esses cenários futuros, construídos com a participação de especialistas da Casa e externos, clientes, não clientes, parceiros e outros públicos de interesse dos pequenos negócios.

## Etapa 2: Missão, valores, visão de futuro e posicionamento da marca

Foi realizada a partir de sessões de trabalho e oficinas presenciais com a participação de técnicos, gerentes e dirigentes, e também contou com a contribuição dos colaboradores por meio da plataforma, em que registraram ideias, comentários e votações.

## Etapas 3 e 4: Mapa Estratégico e indicadores

Foram desenvolvidas com fundamento em entrevistas estruturadas com gerentes, dirigentes e empresários. Tiveram também a contribuição dos colaboradores postando ideias e complementando suas escolhas com comentários, gerando discussão e conhecimento em torno dos objetivos estratégicos e seus indicadores. Para a proposta de indicadores, foram também utilizados o Caderno de Indicadores, documento que sistematiza e consolida o conjunto de indicadores utilizados em todos os níveis do Sebrae, e o Relatório da Autoavaliação Assistida, do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O conjunto dos indicadores selecionados é composto por indicadores existentes e indicadores cuja necessidade foi identificada durante o próprio processo de revisão do Direcionamento Estratégico. Estes indicadores, com suas respectivas fichas, estão descritos no documento “Indicadores do Mapa Estratégico”, e serão revistos e aprovados, anualmente, nas diretrizes para a elaboração do Plano Plurianual (PPA) e Orçamento.

## Etapas 5: Linhas de ação

Para proposição da etapa, além dos insumos utilizados nas etapas anteriores, também foi utilizado o trabalho de “Auditoria com Foco em Riscos”, desenvolvido em 24 Sebrae UF, em que foram mapeados e avaliados os riscos estratégicos para o Sistema Sebrae em nove dimensões diferentes. Com base nos insumos e na reunião realizada com responsáveis pelas áreas de gestão estratégica de todos os Sebrae UF, foram sugeridas linhas de ações, isto é, estratégias para orientar a construção dos programas e projetos que produzirão os resultados dos objetivos estratégicos, tanto para o atendimento do cliente quanto para o desenvolvimento de processos do Sebrae.

Para a conclusão das etapas 3, 4 e 5, foram realizadas, ainda, uma oficina com a participação dos responsáveis pelas áreas de gestão estratégica de todos os Sebrae UF, uma reunião com a equipe de gerentes do Sebrae NA e uma apresentação a todos os dirigentes do Sistema Sebrae.

O engajamento ativo dos colaboradores, tanto nos eventos presenciais quanto na Plataforma Sebrae 2022 de colaboração, possibilitou incluir o valor do capital humano na formulação do Direcionamento Estratégico 2022, oferecendo vida a uma estratégia que conduzirá, de forma concreta, o Sistema Sebrae a superar os desafios da próxima década e agregar valor real aos pequenos negócios e à sociedade brasileira.



## 2.

# Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema Sebrae até 2022. No topo do mapa estão posicionadas a missão, que é a razão de existir do Sebrae; e a visão de futuro, que demonstra a direção mestre dos objetivos estratégicos, organizados em três perspectivas: partes interessadas, processos e recursos.

A leitura do Mapa Estratégico segue uma lógica vertical de vinculação entre os objetivos estratégicos, demonstrando uma relação de causa e efeito entre eles, conforme o impacto e a forma de contribuição entre as questões abrangidas pelos objetivos.

Na perspectiva partes interessadas, encontram-se os públicos interessados no negócio do Sebrae e o conjunto de valores da organização. Os dois objetivos desta perspectiva tratam do desafio da organização, de ser reconhecida como a principal instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios e da contribuição ao desenvolvimento do país, por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.

As perspectivas de processos e recursos reúnem os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o Sistema Sebrae precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade. Os objetivos estratégicos destas perspectivas estão agrupados em quatro temas ou eixos estratégicos: competitividade dos pequenos negócios; competitividade estrutural e sistêmica; estímulo ao empreendedorismo; e excelência na gestão.

Nos temas competitividade dos pequenos negócios, competitividade estrutural e sistêmica e estímulo ao empreendedorismo encontram-se os objetivos estratégicos estreitamente relacionados à proposta de valor do Sebrae, que visam entregar produtos e serviços aos clientes com excelência no atendimento e foco no resultado, atuar no ambiente dos pequenos negócios e na Educação e Cultura Empreendedora.

No tema excelência na gestão encontram-se os objetivos estratégicos vinculados a questões críticas que viabilizam os desafios representados nos objetivos estratégicos relacionados à proposta de valor do Sebrae. Trata-se, então, do conhecimento sobre os pequenos negócios, do fortalecimento da rede de parceiros estratégicos, do desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação, da efetividade e transparência na aplicação de recursos, bem como do capital humano, da rede de fornecedores e das tecnologias e infraestrutura necessárias para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes.

## 2.1 Estrutura

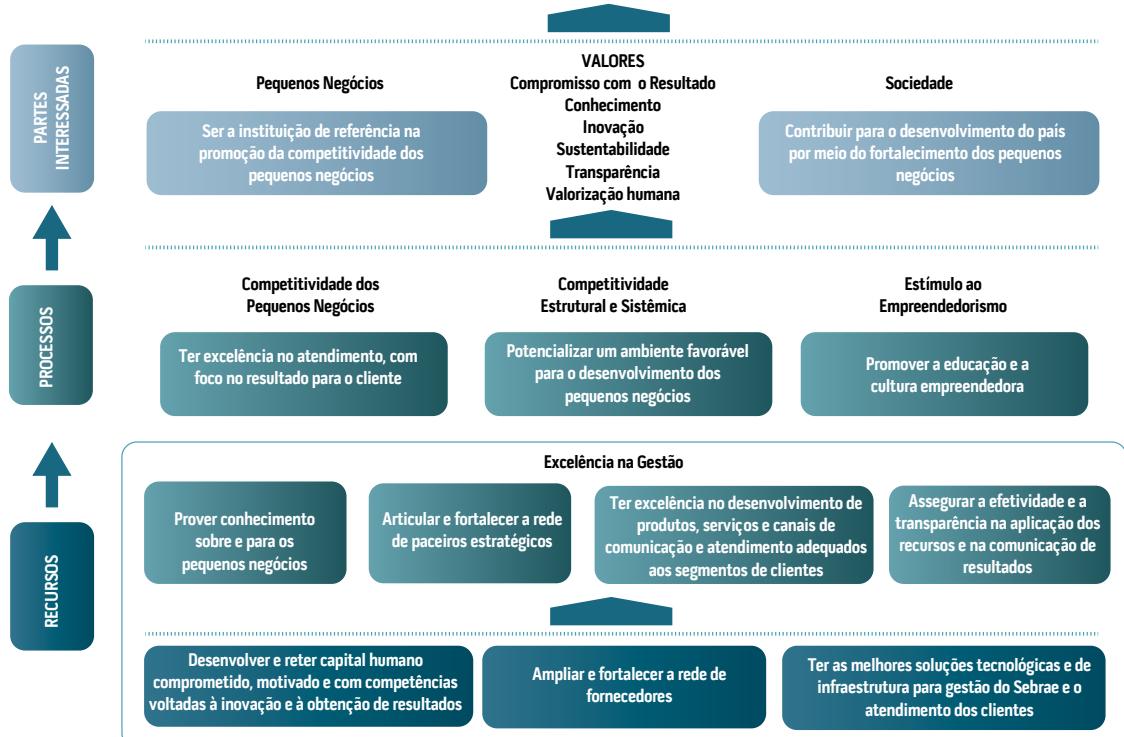


### Missão

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.

### Visão

Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.



## 2.2 Missão

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo.

Atuar como catalisador de iniciativas para elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, bem como articular e incentivar o empreendedorismo, gerando resultados crescentes e de impacto para os pequenos negócios e a sociedade.

## 2.3 Visão

Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.

Atuar com o mais elevado nível de profissionalismo, dedicação e autoexigência em obter os melhores resultados para impactar positivamente o desenvolvimento de pequenos negócios. Conhecer o cliente e suas demandas, tendo um profundo compromisso com o sucesso do empreendedor e do seu negócio.

## 2.4 Valores

### Compromisso com o resultado

- >> Temos compromisso com os resultados da instituição e dos pequenos negócios;
- >> Evoluímos nossas formas de trabalhar para elevar os patamares de resultados.

### Conhecimento

- >> Acreditamos no conhecimento como fator essencial para a realização de transformações;

- » Buscamos ter o melhor conhecimento sobre nosso negócio e sobre os negócios dos nossos clientes.

## Inovação

- » Aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação nos pequenos negócios e no Sebrae;
- » Desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro.

## Sustentabilidade

- » Somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios;
- » Respeitamos o meio ambiente e utilizamos os recursos disponíveis de forma racional, visando à sua preservação.

## Transparência

- » Agimos com ética e transparência nas nossas relações e na comunicação das nossas ações e dos resultados obtidos para a sociedade e para os pequenos negócios.

## Valorização humana

- » Temos o compromisso com o respeito, com o desenvolvimento e com a qualidade de vida das pessoas que participam da nossa instituição.

## 2.5 Objetivos estratégicos

### Perspectiva: partes interessadas

Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios

Ser reconhecido como líder em soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas.

Contribuir para o desenvolvimento do país, por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.

Atuar para o desenvolvimento do país, por meio do fortalecimento dos pequenos negócios e da disseminação da Cultura Empreendedora. Comunicar à sociedade, de forma transparente, a atuação do Sistema Sebrae e os resultados obtidos em benefício dos nossos clientes.

### Perspectiva: processos

#### Tema estratégico: competitividade dos pequenos negócios

Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.

Diagnosticar e entender as necessidades do cliente e do seu negócio, para propor soluções adequadas – padronizadas e/ou customizadas, presenciais e/ou remotas e de formação e/ou de consultoria.

Garantir a eficácia na entrega das soluções propostas, monitorar o seu desempenho, sua aplicabilidade e seus resultados.

#### Tema estratégico: competitividade estrutural e sistêmica

Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.

Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e as vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas.

Participar da formulação e da implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.

**Tema estratégico: estímulo ao empreendedorismo**

Promover a Educação e a Cultura Empreendedora.

Propor e articular estratégias para promover o empreendedorismo na educação formal.

Promover a Cultura Empreendedora, por meio de iniciativas que estimulem a sua disseminação junto à sociedade, contribuindo para a criação de pequenos negócios.

**Tema estratégico: excelência na gestão**

Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.

Prover informações, estudos e pesquisas sobre e para pequenos negócios que subsidiem a tomada de decisões estratégicas – desenvolvimento de produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento, desenvolvimento local e setorial, encadeamento produtivo, internacionalização, oportunidades de mercado etc.

Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.

Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos nacionais e internacionais para mobilizar recursos, competências e conhecimento para apoiar o Sistema Sebrae na excelência do atendimento e no desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo e aos pequenos negócios.

Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.

Desenvolver com excelência produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento, de forma integrada e padronizada, levando em consideração as necessidades dos segmentos de clientes, a evolução do público-alvo, a customização em massa e a abrangência e a diversidade nacionais.

Assegurar a efetividade e a transparéncia na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.

Assegurar a aplicação eficaz dos recursos, por meio da excelência na gestão organizacional, de projetos, de custos e da política de recursos próprios.

Buscar continuamente o fortalecimento da imagem do Sistema Sebrae, comunicando, de forma transparente junto às partes interessadas, os resultados obtidos para os pequenos negócios.

## Perspectiva: recursos

### Tema estratégico: excelência na gestão

Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.

Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores – capacitação e certificação –, na contratação e retenção de talentos, bem como em processos de avaliação, acompanhamento e reconhecimento do desempenho, que garantam a obtenção de resultados.

Disseminar os valores organizacionais e estimular sua vivência e realização por todos os colaboradores e em todos os níveis do Sistema Sebrae.

Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.

Ampliar e fortalecer uma rede de fornecedores com conhecimento e experiência diferenciados, estimular a sua capacitação e certificação, para apoiar a operação e o atendimento do Sebrae com excelência e responsabilidade social e ambiental.

Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.

Ter as melhores – mais adequadas e com a melhor relação custo-benefício – soluções de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e de infraestrutura física, para apoiar a gestão do Sistema Sebrae e para o atendimento dos clientes.

## Anotações



*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

0800 570 0800 / [sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)