

# Book do Planejamento Estratégico

## Planejamento Estratégico 2019



Sergipe

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>1 FONTES DE INFORMAÇÃO</b>	<b>5</b>
1.1 - Inputs da Análise do Ambiente Externo	7
1.2 - Inputs da Análise do Ambiente Interno	8
<b>2 MATRIZ SWOT</b>	<b>9</b>
2.1 - Matriz SWOT	11
2.2 - Construção da Matriz SWOT	12
<b>3 MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>15</b>
3.1 - Mapa Estratégico 2019	17
<b>4 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS</b>	<b>18</b>
4.1 - Estabelecimento das Prioridades Estratégicas	20
<b>5 RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, PRIORIDADES, MACROPROCESSOS E INICIATIVAS</b>	<b>24</b>
5.1 - Objetivos, Prioridades e Iniciativas	26
5.2 – Macroprocessos e Iniciativas	31
<b>6 CENÁRIO DE RECURSOS</b>	<b>32</b>
6.1 - Origem de Recursos (Receitas)	34
6.2 - Aplicação de Recursos (Despesas) por Tipologia	35
6.2.1 - Aplicação de Recursos no Atendimento	36
6.2.2 - Alocação de Recursos Humanos, de Capacitação, de Tecnologia e de Infraestrutura	37
6.3 – Limites Orçamentários	38
<b>7 INDICADORES INSTITUCIONAIS E DE DESEMPENHO</b>	<b>39</b>
7.1 - Histórico e Proposição dos Indicadores Institucionais e de Desempenho	41
7.2 - Balanced Scorecard(BSC)	42
<b>8 RISCOS ESTRATÉGICOS, ATIVOS INTANGÍVEIS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>	<b>47</b>
8.1 - Riscos Estratégicos	49
8.2 - Ativos Intangíveis	50
8.3 – Competências Essenciais	52
<b>9 MEDIDAS DE GESTÃO</b>	<b>53</b>
9.1 - Medidas de Gestão – Plano 2019	55

## **Introdução**

O presente book foi elaborado pela equipe da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae/SE, objetivando disseminar o plano estratégico 2019. Este trabalho iniciou-se a partir da leitura de diversos documentos, dos quais foram extraídos inputs que foram disseminados e utilizados durante a construção inicial do planejamento, que ocorreu de maneira participativa através de Workshop.

O Workshop de Planejamento, que ocorreu no dia 30 de julho de 2018, foi conduzido pela equipe da UGE, e contou com a participação dos diretores, assessores, gerentes, coordenadores e gestores. A importância da realização do Workshop consiste em tornar os colaboradores partícipes desse processo e, conseqüentemente, obter maior comprometimento de todos, bem como um diagnóstico mais fidedigno dos principais pontos a trabalhar.

Nesse momento de construção participativa foi possível captar percepções e expectativas quanto aos diversos elementos relevantes para a reflexão estratégica da instituição, avaliando a atuação do Sebrae, sua relação com o mercado, os seus produtos e serviços, culminando com a apresentação de propostas para o desenvolvimento institucional do Sebrae/SE para os próximos anos, além de identificar quais elementos organizacionais influenciarão no alcance dos rumos desejados para o futuro.

Para tanto, a estrutura do documento foi definida da seguinte forma: revisão da Matriz SWOT; revisão do Mapa Estratégico e das Prioridades; relação entre Objetivos Estratégicos, Prioridades, Macroprocessos e Iniciativas; apresentação do Cenário de Recursos, histórico e metas dos Indicadores Institucionais e de Desempenho, Balanced Scorecard (BSC); Riscos Estratégicos, Ativos Intangíveis e Competências Essenciais e por fim são apresentadas as Medidas de Gestão a serem adotadas para os próximos anos.

# FONTES DE INFORMAÇÃO



## 1.1 - Inputs da Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo tem por objetivo avaliar os aspectos relacionados ao macroambiente, ao setor de atuação e aos mercados, bem como suas tendências, a fim de atualizar as informações sobre Oportunidades e Ameaças para composição da Matriz SWOT. Para esta atualização, foram consideradas as principais fontes de informação:



Estudo de Cenário Mundial, Brasil, Nordeste e Sergipe elaborado pela empresa Promáxima Gestão Empresarial (2018). Relatório disponível em Conhecimento-SE > Inteligência Estratégica > Estudos Locais > Cenário Macroeconômico.

Estudo do Cenário Regional Sergipano, que apresenta a realidade econômica local, a fim de identificar as principais oportunidades e dificuldades do cenário sergipano, elaborado pela empresa Promáxima Gestão Empresarial (2018). Relatório disponível em Conhecimento-SE > Inteligência Estratégica > Pesquisas Locais > Cenário Regional Sergipano.

Documento “O Público do Sebrae” 2019, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional. Documento disponível em Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão Estratégica > Plano Estratégico 2019.

Levantamento de concorrentes do Sebrae Sergipe (atualização 2018), elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Sergipe. Documento disponível em Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão Estratégica > Setor de atuação e concorrência 2018.

## **1.2 - Inputs da Análise do Ambiente Interno**

A análise do ambiente interno tem por objetivo avaliar os aspectos relacionados a necessidades e expectativas das partes interessadas, ativos intangíveis, riscos organizacionais, competências essenciais, elementos da cultura e outras informações inerentes ao ambiente interno a fim de atualizar as Forças e Fraquezas para composição da Matriz SWOT. Para esta atualização, foram consideradas como principais fontes de informação:

- + Documento “A Transformação Digital do Sistema Sebrae”, elaborado pela Diretoria Executiva do Sebrae Nacional.
- + Documento “Diretrizes do Plano Estratégico 2019”, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional.
- + Documento “Estratégias Nacionais de Atuação”, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional.
- + Documento “Indicadores do Plano Estratégico 2019”, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional.
- + Documento “Manual do Plano Estratégico 2019”, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional.
- + Documento “Mapa estratégico do Sebrae”, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional.
- + Documento “Revisão do Modelo de Negócios do Sistema Sebrae”, elaborado pela Diretoria Executiva do Sebrae Nacional.
- + Estruturação do Modelo de Gestão. Processo do Tema “Alinhamento”, Fundamento “Pensamento Sistêmico”, do Guia de Referência da Gestão para Excelência – Modelo de Excelência da Gestão – 21ª edição.
- + Levantamento de Necessidades e Expectativas dos Clientes, estudo realizado pela Unidade de Atendimento Individual e Escritórios Regionais do Sebrae Sergipe.
- + Levantamento dos Ativos Intangíveis e Competências Essenciais do Sebrae Sergipe, pesquisa realizada pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Sergipe.
- + Relatório de Riscos Estratégicos, documento elaborado pela Unidade de Auditoria Interna do Sebrae Nacional.



# MAPA ESTRATÉGICO

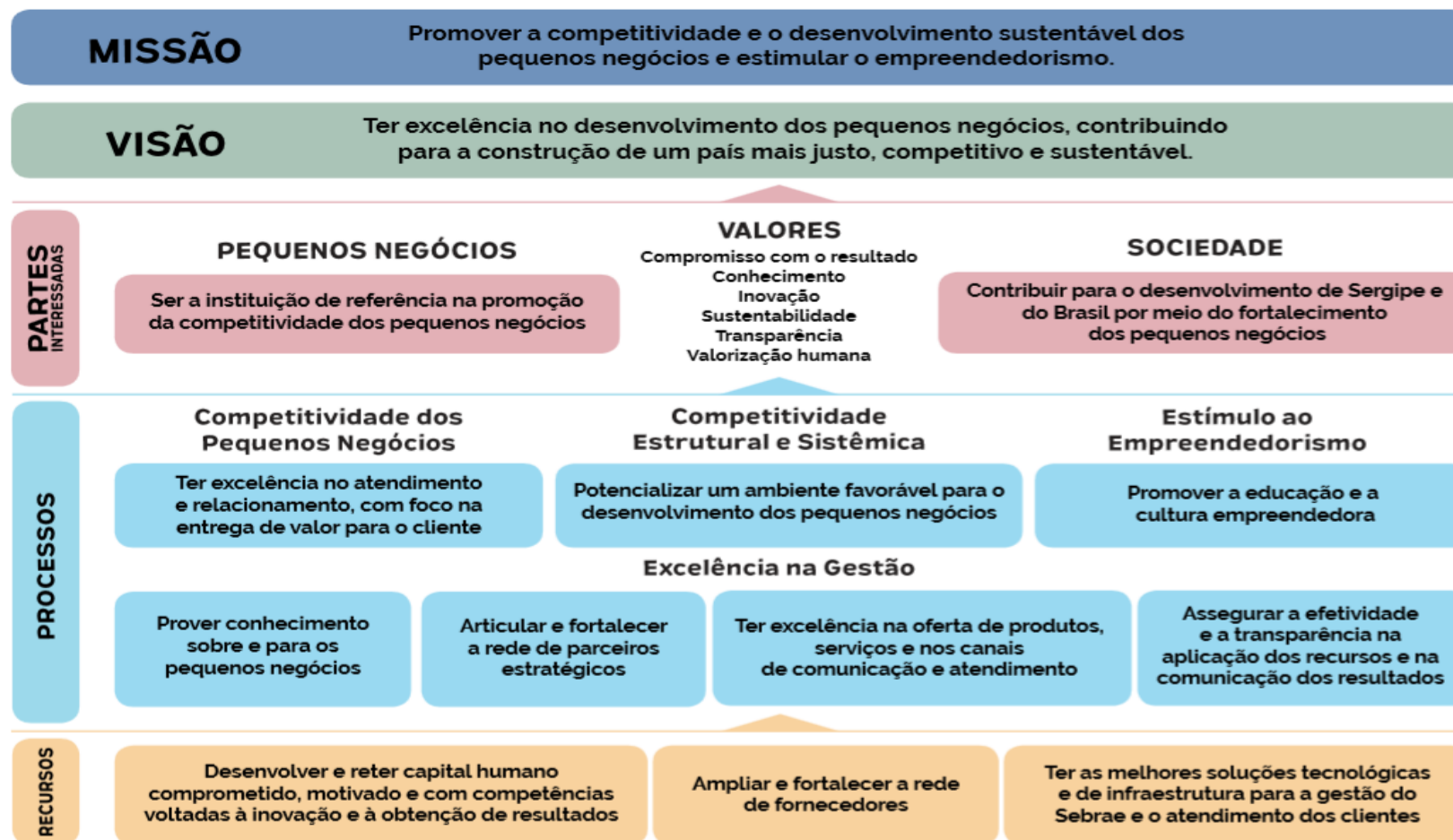


3



### 3.1 – Mapa Estratégico

## MAPA ESTRATÉGICO SEBRAE EM SERGIPE





# PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

4

## 4.1 - Estabelecimento das Prioridades Estratégicas

As Prioridades Estratégicas foram estabelecidas a partir do cruzamento entre as informações oriundas da análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e àquelas advindas da análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas).

		Oportunidades	Ameaças
		<p>Alterações nas regras de segmentação de público (elevação do limite de faturamento para enquadramento no MEI para R\$ 81.000,00 e de EPP para R\$ 4.800.000,00)</p> <p>Destaque para o setor de comércio e serviços em número de empresas em Sergipe e contribuição para o crescimento do PIB</p> <p>Crescimento do ambiente de pequenos negócios impulsionado principalmente pelo MEI</p> <p>Demanda por produtos e serviços adequados às reais necessidades dos clientes</p> <p>Diretriz do SEBRAE/NA para o atendimento integrado, com foco na entrega de valor</p> <p>Melhoria da conectividade e disponibilidade de serviços de internet no país</p> <p>Clientes desligam a volta de grandes eventos, como feiras e missões</p> <p>Saída positivo na geração de empregos nas micro e pequenas empresas e de modo mais acentuado do que nas médias e grandes empresas</p> <p>Sinais de recuperação da economia e do PIB</p> <p>Interesse do mercado em ser fornecedor do SEBRAE</p> <p>Interesse por canais de atendimento remoto por parte de alguns segmentos</p>	<p>Entrada de novos concorrentes no setor de atuação do SEBRAE</p> <p>Crescimento da participação do Setor Público no valor adicionado do PIB indica aumento da dependência para com este setor</p> <p>Previsão de escudo de tarifas para pequenos negócios</p> <p>Instabilidade do ambiente político afetando os sinais de recuperação da economia</p> <p>Não entendimento do papel do SEBRAE pelas partes interessadas</p> <p>Comprometimento na estabilização das contas públicas pode implicar em redução significativa no volume de recursos da fonte de receita CSN</p> <p>Manutenção do cenário de recursos CSO</p>
Forças	<p>Orgulho dos colaboradores em fazer parte do SEBRAE/SE</p> <p>Capilaridade do SEBRAE</p> <p>Conhecimento técnico para abertura dos negócios (MEI)</p> <p>Existência de ferramentas e instrumentos para atendimento ao cliente</p> <p>Imagem corporativa do SEBRAE</p> <p>Bons canais de comunicação (programa de TV e redes sociais) e significativa presença na mídia</p> <p>Produto reconhecido no mercado por sua qualidade (Empretec)</p> <p>Rede de Agentes de Desenvolvimento</p> <p>Metodologia de Gestão de Projetos (GEOR)</p> <p>Metodologia de planejamento e gestão da estratégia (elaboração do PPA)</p>	<p>Aumentar a competitividade dos pequenos negócios dos setores de Comércio e Serviços, com foco nos macrossetores de Alimentos e Bebidas, Saúde e Bem-Estar e Higiene e Cosméticos</p> <p>Promover a inserção e o desenvolvimento de pequenos negócios na cadeia de valor de médias e grandes empresas por meio das estratégias de encaideamento produtivo</p> <p>Ampliar as estratégias de atendimento não presencial do Sebrae Sergipe por meio dos canais de atendimento remoto</p> <p>Intensificar as ações de educação empreendedora nas escolas municipais e instituições de ensino superior como ambiente de fortalecimento do empreendedorismo</p>	<p>Intensificar a articulação junto a lideranças locais e redes visando a implantação de políticas de desenvolvimento nos municípios sergipanos</p> <p>Intensificar a aproximação de parceiros estratégicos e articulação com novos visando a captação de recursos que potencializem a atuação do Sebrae Sergipe</p>
Fraquezas	<p>Ausência de comunicação com todas as partes interessadas e de avaliação da efetividade dos canais de comunicação e relacionamentos com estas partes</p> <p>Falta de ações de marketing digital nos canais de atendimento e relacionamento</p> <p>Marketing institucional e de produtos e serviços deficiente</p> <p>Oferta de produtos e serviços insuficiente, não diversificada e não alinhada às necessidades dos clientes</p> <p>Falta de padronização no atendimento ao cliente e na linguagem adequada ao público</p> <p>Falta de proatividade na captação de clientes</p> <p>Ausência de processos adequados de relacionamento com o cliente</p> <p>Pouco conhecimento sobre o cliente, suas necessidades e formas de interação com o SEBRAE</p> <p>Informações insuficientes para abertura de outros negócios, exceto MEI</p> <p>Desconhecimento e/ou subutilização das ferramentas e instrumentos disponíveis para o atendimento e relacionamento com o cliente, inclusive tecnologia da informação</p> <p>Falta de proatividade em adequar as soluções às reais necessidades dos clientes</p> <p>Ausência de visibilidade dada ao cliente para o acesso ao mercado</p> <p>Falta comprometimento das pessoas em conhecer e cumprir as normas estabelecidas (BN, processos padronizados, etc.)</p> <p>Estrutura organizacional não alinhada ao modelo de negócio, tampouco às necessidades futuras</p> <p>Ausência de ambiente para refeições e descanso dos colaboradores (qualidade de vida)</p> <p>Comunicação interna deficiente</p> <p>Percepção de pouca equidade pelos colaboradores do SEBRAE/SE, diante de avaliações de desempenho e de competências nem sempre justas e imparciais</p> <p>Capacitações não oportunizadas com isonomia</p> <p>Não atratividade e retenção de talentos, representando um risco relacionado aos recursos humanos</p> <p>Ausência de uma gestão de redes, tanto no tocante à participação quanto ao desenvolvimento</p> <p>Pouco desenvolvimento de soluções com inovação tecnológica</p> <p>Dependência de terceiros (consultores credenciados para instrutoria e consultoria) e falta de estrutura para internalizar os serviços por eles executados</p> <p>Não acompanhamento do setor de atuação e da concorrência</p> <p>Perda de posição em relação ao Sistema Sebrae e a Região Nordeste nos resultados de clientes</p> <p>Baixo entendimento sobre a gestão dos riscos relacionados ao negócio</p> <p>Pouca concepção e aplicação do desenvolvimento sustentável nos processos da organização</p> <p>Baixo entendimento do que o SEBRAE/SE pode fazer para contribuir para o desenvolvimento social das comunidades</p> <p>Não utilização de forma competitiva dos ativos intangíveis</p> <p>Gestão do conhecimento não estruturada</p> <p>Ausência de qualidade na avaliação de desempenho dos fornecedores (bens e serviços; instrutoria e consultoria de credenciados)</p>	<p>Integrar o atendimento individualizado e o relacionamento com o cliente, por meio da implantação de ferramentas adequadas às diretrizes da Política de Atendimento e Relacionamento do Sistema Sebrae</p> <p>Contribuir para a melhoria do desempenho dos pequenos negócios, integrando a atuação setorial ao conceito de cadeia de valor</p> <p>Promover a atuação do Sebrae Sergipe no atendimento a pequenos negócios de serviços intensivos em tecnologia e no fomento à inovação</p> <p>Intensificar a atuação da Central de Compras do Sebrae Sergipe, com ênfase no desenvolvimento da rede e na qualidade na avaliação de desempenho dos fornecedores de bens e serviços e credenciados</p> <p>Aperfeiçoar a estrutura tecnológica do Sebrae Sergipe por meio da implementação efetiva do Plano Diretor de Tecnologia da Informação, com ênfase na melhoria das ferramentas de suporte ao atendimento e ao relacionamento com o cliente</p>	<p>Aprimorar a qualidade das informações do ambiente dos pequenos negócios e setor de atuação para subsidiar a tomada de decisão por meio da operação efetiva do Núcleo de Inteligência Estratégica e de ações para disseminação do conhecimento</p> <p>Aprimorar a governança corporativa, o processo decisório e a integração das unidades por meio da internalização do sistema de gestão e do aprendizado organizacional</p> <p>Garantir a conformidade legal e normativa por meio de auditorias internas e externas, com ênfase na gestão dos riscos organizacionais e no compliance</p> <p>Implementar processos de gestão de pessoas com base no aperfeiçoamento da gestão por competências e por desempenho, com ênfase na promoção da equidade, respeito e valorização dos colaboradores</p> <p>Promover o desenvolvimento sustentável nos produtos, processos e instalações da organização, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais</p> <p>Aperfeiçoar a gestão do portfólio de produtos e serviços do Sebrae/SE, por meio da análise das informações de clientes para estabelecimento de melhorias nos produtos, serviços, canais e marketing institucional.</p>

Prioridade Estratégica	Contextualização
Integrar o atendimento e o relacionamento com o cliente, por meio da implantação de métodos e ferramentas proativas e adequadas às diretrizes da Política de Atendimento e Relacionamento do Sistema Sebrae.	Esta prioridade surge da necessidade de se estabelecer ações para minimizar as Fraquezas relacionadas como a falta de proatividade na captação de clientes e a ausência de processos estruturados de relacionamento com o cliente e assim aproveitar as Oportunidades proporcionadas pelo crescimento do ambiente dos pequenos negócios e pela diretriz do SEBRAE/NA para o atendimento integrado, com foco na entrega de valor, ampliando-se o escopo para o atendimento de modo geral e dando destaque a pro atividade.
Aumentar a competitividade dos pequenos negócios inseridos nas principais cadeias de valor do Estado, com foco nos segmentos de Alimentos e Bebidas, Energias, Construção Civil e Turismo.	O ambiente externo desta vez traz como Oportunidade o destaque para o segmento de Alimentos, tanto no setor de Comércio e Serviços quanto no Agronegócio, além da retomada de investimentos no segmento de Energias (Petróleo e gás, usina termoeletrica e parque eólico) e nichos de mercado para desenvolver o Turismo. Esta oportunidade pode ser aproveitada por meio de projetos de atendimento segmentado, considerando a Força representada pela Metodologia de Gestão de Projetos (GEOR), visando ações a nível Estrutural.
Fortalecer a atuação junto aos pequenos negócios intensivos em inovação, tecnologia e criatividade, bem como o fomento à inovação.	Mantém-se a Oportunidade de atuação junto a pequenos negócios intensivos em tecnologia, diante da demanda por produtos e serviços adequados às reais necessidades dos clientes, acrescentando-se o foco em startups. Para isto, é preciso minimizar as fraquezas relacionadas a oferta de produtos e serviços insuficiente, não diversificada e não alinhada às necessidades dos clientes.
Ampliar as estratégias de atendimento não presencial do Sebrae Sergipe por meio dos canais de atendimento digital.	Para aproveitar as oportunidades de melhoria da conectividade e disponibilidade de serviços de internet no país e o interesse por canais de atendimento digital por todos os segmentos é preciso atuar de forma a minimizar as Fraquezas de desconhecimento e/ou subutilização das ferramentas e instrumentos disponíveis para o atendimento e relacionamento com o cliente, inclusive tecnologia da informação.
Intensificar a articulação junto a lideranças locais e redes de atores de desenvolvimento regional visando a implantação de políticas de desenvolvimento nos municípios sergipanos.	A instabilidade do ambiente político afetando os sinais de recuperação da economia, o aumento da falência das empresas e o não entendimento do papel do Sebrae pelas partes interessadas são Ameaças para a atuação sistêmica do Sebrae. Assim, é prioritário utilizar a capilaridade do SEBRAE, sua imagem corporativa e, sendo incorporada a importância da rede de atores de desenvolvimento com foco no desenvolvimento territorial para intensificar a implantação de políticas públicas que possam corroborar com o ambiente favorável aos pequenos negócios.
Promover ações continuadas de educação empreendedora nas escolas e instituições de ensino superior como ambiente de fortalecimento do empreendedorismo.	A atuação junto aos ambientes de fomento ao empreendedorismo proporcionado pelas instituições de ensino superior tem por objetivo aproveitar as Oportunidades de Crescimento do ambiente de pequenos negócios e de estímulo ao empreendedorismo, utilizando as Forças da existência de ferramentas e instrumentos para atendimento ao cliente, destacando-se agora a continuidade das ações, estando no contexto de atividade.



<p>Aprimorar a qualidade e o tratamento dos dados e informações do ambiente dos pequenos negócios e setor de atuação para subsidiar a tomada de decisão por meio da oferta de produtos de inteligência e da operação efetiva do Núcleo de Inteligência Estratégica.</p>	<p>As ameaças de entrada de novos concorrentes no setor de atuação do SEBRAE, não entendimento do papel do SEBRAE pelas partes interessadas, avanço da tecnologia e grande disponibilidade de informações na internet e perda de receita requerem o investimento em ações de Inteligência Competitiva, de modo ainda minimizar as Fraquezas relacionada ao não acompanhamento do setor de atuação e da concorrência e a não utilização de forma competitiva dos ativos intangíveis, incorporando o tratamento de dados e informações e a oferta de produtos de inteligência ao contexto de Inteligência Competitiva.</p>
<p>Intensificar a aproximação de parceiros estratégicos e articulação com novos visando a captação de recursos que potencializem a atuação do Sebrae Sergipe, com foco na prospecção de oportunidades para o encadeamento produtivo.</p>	<p>Diante das Ameaças aos recursos do Sistema S e redução significativa de recursos da fonte de receita CSN mantém-se como prioritário intensificar a aproximação de parceiros estratégicos que contribuam com a geração de receitas e cooperação com as cadeias de valor, utilizando o potencial da capilaridade do SEBRAE e sua imagem corporativa, acrescentando-se aqui a aproximação com Médias e Grandes Empresas visando estabelecer Encadeamentos Produtivos.</p>
<p>Aperfeiçoar o portfólio de produtos e serviços do Sebrae/SE, por meio da análise das informações de clientes para melhorar a experiência do cliente com os produtos, ampliar a variedade dos produtos ofertados com foco na necessidade do cliente e adequar os canais utilizados para a sua oferta ao cliente.</p>	<p>Diante da entrada de novos concorrentes no setor de atuação do SEBRAE e ainda frente aos desafios apresentados pelo cenário de recursos, é imprescindível tratar as fraquezas na oferta de produtos e serviços insuficiente, não diversificada e não alinhada às necessidades dos clientes e falta de proatividade em adequar as soluções às reais necessidades dos clientes, dando destaque aqui para a melhoria da experiência do cliente na interação com o Sebrae.</p>
<p>Aprimorar a governança corporativa, o processo decisório e a integração das unidades por meio da internalização do modelo de gestão e do aprendizado organizacional.</p>	<p>Diante da entrada de novos concorrentes no setor de atuação do SEBRAE e as ameaças aos recursos do Sistema S, mantém-se como prioritário o aprimorar a governança corporativa, o processo decisório e a integração das unidades, ações contribuem para minimizar as fraquezas de falta de padronização no atendimento ao cliente, ausência de processos estruturados de relacionamento com o cliente, atualizando-se a intervenção para o contexto de Modelo de Gestão.</p>
<p>Garantir a conformidade legal e normativa por meio de auditorias internas e externas, com ênfase na gestão dos riscos organizacionais e no compliance.</p>	<p>Mantém-se como prioridade frente às Ameaças de redução significativa no volume de recursos implicam em uma maior pressão para o controle na utilização dos recursos, inclusive pelos órgãos de controle. É prioritário, portanto, ações que minimizem as Fraquezas de baixo entendimento sobre a gestão dos riscos relacionados ao negócio.</p>
<p>Implementar processos de gestão de pessoas com base no aperfeiçoamento da gestão por competências e por desempenho, com ênfase na promoção da equidade, respeito e valorização dos colaboradores.</p>	<p>Mantém-se como prioritário diante das Ameaças de entrada de novos concorrentes no setor de atuação e redução dos recursos financeiros disponíveis para o Sebrae, é preciso minimizar as Fraquezas de percepção de pouca equidade pelos colaboradores do SEBRAE/SE, capacitações não oportunizadas com isonomia e não atratividade e retenção de talentos.</p>
<p>Intensificar a avaliação de desempenho e o desenvolvimento da cadeia de fornecedores de bens e serviços, bem como da rede de fornecedores credenciados, visando elevar a qualidade dos serviços prestados.</p>	<p>A demanda por produtos e serviços adequados às reais necessidades do cliente e o interesse do mercado em ser fornecedor do SEBRAE são Oportunidades para a ampliação dos serviços e a melhoria da qualidade dos fornecedores do Sebrae, sendo, para tanto, necessário minimizar a Fraqueza relacionada a ausência de qualidade na avaliação de desempenho dos fornecedores.</p>

<p>Aperfeiçoar a estrutura tecnológica do Sebrae Sergipe, com ênfase na melhoria das ferramentas de suporte ao atendimento e ao relacionamento com o cliente e na integração dos sistemas de informação, a fim de apoiar a transformação digital.</p>	<p>A Transformação Digital como oportunidade para a revisão e redesenho dos principais processos de negócios e internos e sua adaptação para o uso de ferramentas digitais pode ser aproveitada explorando-se a Força de apoio do Sebrae nas questões relacionadas a este tema, o que impõe uma nova visão para as ações em modernização da infraestrutura tecnológica.</p>
<p>Promover o desenvolvimento sustentável nos produtos, processos e instalações da organização, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.</p>	<p>Mantém-se como prioritário diante das Ameaças sobre os recursos do Sebrae, justifica-se priorizar a implantação de ações para o desenvolvimento sustentável com vistas a minimizar as Fraquezas de pouca concepção e aplicação do desenvolvimento sustentável nos processos da organização.</p>
<p>Adequar os espaços físicos para o atendimento e relacionamento com o cliente, adotando um modelo mais interativo e com inserção de novas tecnologias.</p>	<p>A entrada de novos concorrentes no setor de atuação do Sebrae, o avanço da tecnologia e grande disponibilidade de informações na internet e a redução de receitas são ameaças que apontam para a necessidade de transformar a experiência do cliente também na modalidade presencial, minimizando as Fraquezas associadas a falta de pro atividade no atendimento ao cliente, falta de padronização no atendimento ao cliente e na linguagem adequada ao público e falta de pro atividade em adequar as soluções às reais necessidades do cliente.</p>

# RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, PRIORIDADES, MACROPROCESSOS E INICIATIVAS



## 5.1 – Objetivos, Prioridades e Iniciativas

As Prioridades Estratégicas estão vinculadas aos Objetivos Estratégicos do Sebrae SE, que contribuem para os objetivos estratégicos do Sistema Sebrae. Os Objetivos e Prioridades Estratégicas são alcançados por meio das iniciativas. Estão destacadas em negrito todas as iniciativas que surgiram no processo de elaboração do Plano Estratégico 2019.

Objetivo Estratégico do Sistema	Objetivo Estratégico Local	Prioridade Local	Iniciativas
<b>P1-Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.</b>	P1-Ter excelência no atendimento e relacionamento, com foco na entrega de valor para o cliente.	Integrar o atendimento e o relacionamento com o cliente, por meio da implantação de métodos e ferramentas proativas e adequadas às diretrizes da Política de Atendimento e Relacionamento do Sistema Sebrae.	<b>Desenvolvimento do Setor Moveleiro da Grande Aracaju, Sul e Centro Sul Sergipano</b> <b>SE - Atendimento Presencial - Agronegócios Sustentáveis de Sergipe</b> <b>SE - Atendimento Presencial - Comércio e Serviços</b> <b>SE - Atendimento Presencial - Competitividade da Indústria</b> SE - Atendimento Regional - Agreste Central Sergipano SE - Atendimento Regional - Alto Sertão Sergipano SE - Atendimento Regional - Baixo São Francisco Sergipano SE - Atendimento Regional - Centro Sul Sergipano SE - Atendimento Regional - Grande Aracaju SE - Atendimento Regional - Sul Sergipano
		Aumentar a competitividade dos pequenos negócios inseridos nas principais cadeias de valor do Estado, com foco nos segmentos de Alimentos e Bebidas, Energias, Construção Civil e Turismo.	<b>Desenvolvimento da Indústria de Alimentos e Bebidas nos Territórios de Sergipe</b> Estruturante Petróleo e Gás - SE <b>Inovando no Segmento de Saúde em Aracaju</b> <b>Mais Sergipe - Fortalecendo a Cadeia de Valor do Turismo</b> <b>Rede Sustentável de Grãos de Sergipe</b>

			SE - Desenvolvimento e Inclusão Produtiva para o Semiárido SE - Sertão Empreendedor - Um Novo Tempo para o Semiárido <b>Sergipe Orgânico</b>
		Fortalecer a atuação junto aos pequenos negócios intensivos em inovação, tecnologia e criatividade, bem como o fomento à inovação.	<b>CriativeSE - Fortalecimento das Redes Criativas Start Sergipe</b>
		Ampliar as estratégias de atendimento não presencial do Sebrae Sergipe por meio dos canais de atendimento digital.	Atendimento Remoto - SE
<b>P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.</b>	P2-Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Intensificar a articulação junto a lideranças locais e redes de atores de desenvolvimento regional visando a implantação de políticas de desenvolvimento nos municípios sergipanos.	Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Estado de Sergipe <b>SE - Líder Centro Sul - Formação de Lideranças para o Desenvolvimento Regional</b> <b>SE - Líder Sul Sergipano - Formação de Liderança para o Desenvolvimento Regional</b>
<b>P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora</b>	P3-Promover a educação e a cultura empreendedora.	Promover ações continuadas de educação empreendedora nas escolas e instituições de ensino superior como ambiente de fortalecimento do empreendedorismo.	Educação Empreendedora - SE

<b>P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.</b>	P4-Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	Aprimorar a qualidade e o tratamento dos dados e informações do ambiente dos pequenos negócios e setor de atuação para subsidiar a tomada de decisão por meio da oferta de produtos de inteligência e da operação efetiva do Núcleo de Inteligência Estratégica.	Inteligência Estratégica
<b>P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.</b>	P5-Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	Intensificar a aproximação de parceiros estratégicos e articulação com novos visando a captação de recursos que potencializem a atuação do Sebrae Sergipe, com foco na prospecção de oportunidades para o encadeamento produtivo.	Articulação e Implementação de Parcerias Estratégicas
<b>P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.</b>	P6-Ter excelência na oferta de produtos, serviços e nos canais de comunicação e atendimento.	Aperfeiçoar o portfólio de produtos e serviços do Sebrae/SE, por meio da análise das informações de clientes para melhorar a experiência do cliente com os produtos, ampliar a variedade dos produtos ofertados com foco na necessidade do cliente e adequar os canais utilizados para a sua oferta ao cliente.	Aplicativo Mobile das Salas do Empreendedor do Estado de Sergipe Inova Sebrae - Sebraemetro
<b>P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na</b>	P7-Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na	Aprimorar a governança corporativa, o processo decisório e a integração das unidades por meio da internalização do modelo de gestão e do aprendizado organizacional.	SE – Programa Sebrae de Excelência da Gestão



<b>comunicação de resultados.</b>	comunicação de resultados.	Garantir a conformidade legal e normativa por meio de auditorias internas e externas, com ênfase na gestão dos riscos organizacionais e no compliance.	Auditoria Interna
<b>R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.</b>	R1-Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	Implementar processos de gestão de pessoas com base no aperfeiçoamento da gestão por competências e por desempenho, com ênfase na promoção da equidade, respeito e valorização dos colaboradores.	Gestão de Pessoas
<b>R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.</b>	R2-Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Intensificar a avaliação de desempenho e o desenvolvimento da cadeia de fornecedores de bens e serviços, bem como da rede de fornecedores credenciados, visando elevar a qualidade dos serviços prestados.	Desenvolvimento de Fornecedores - SEBRAE SE
<b>R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.</b>	R3-Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae/SE e o atendimento aos clientes.	Aperfeiçoar a estrutura tecnológica do Sebrae Sergipe, com ênfase na melhoria das ferramentas de suporte ao atendimento e ao relacionamento com o cliente e na integração dos sistemas de informação, a fim de apoiar a transformação digital.	<b>Atualização e Sustentação dos Ativos de Tecnologia da Informação</b>

		Promover o desenvolvimento sustentável nos produtos, processos e instalações da organização, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.	Sustentabilidade na Gestão do SEBRAE Sergipe
		Adequar os espaços físicos para o atendimento e relacionamento com o cliente, adotando um modelo mais interativo e com inserção de novas tecnologias.	<b>Modernização da Rede de Atendimento - SE</b> <b>Readequação da Estrutura do SEBRAE/SE</b>

## **5.2 - Macroprocessos e Iniciativas**

Macroprocesso é um elemento da Cadeia de Valor que representa as atividades chave (de negócios e de Suporte à gestão) do Sebrae.

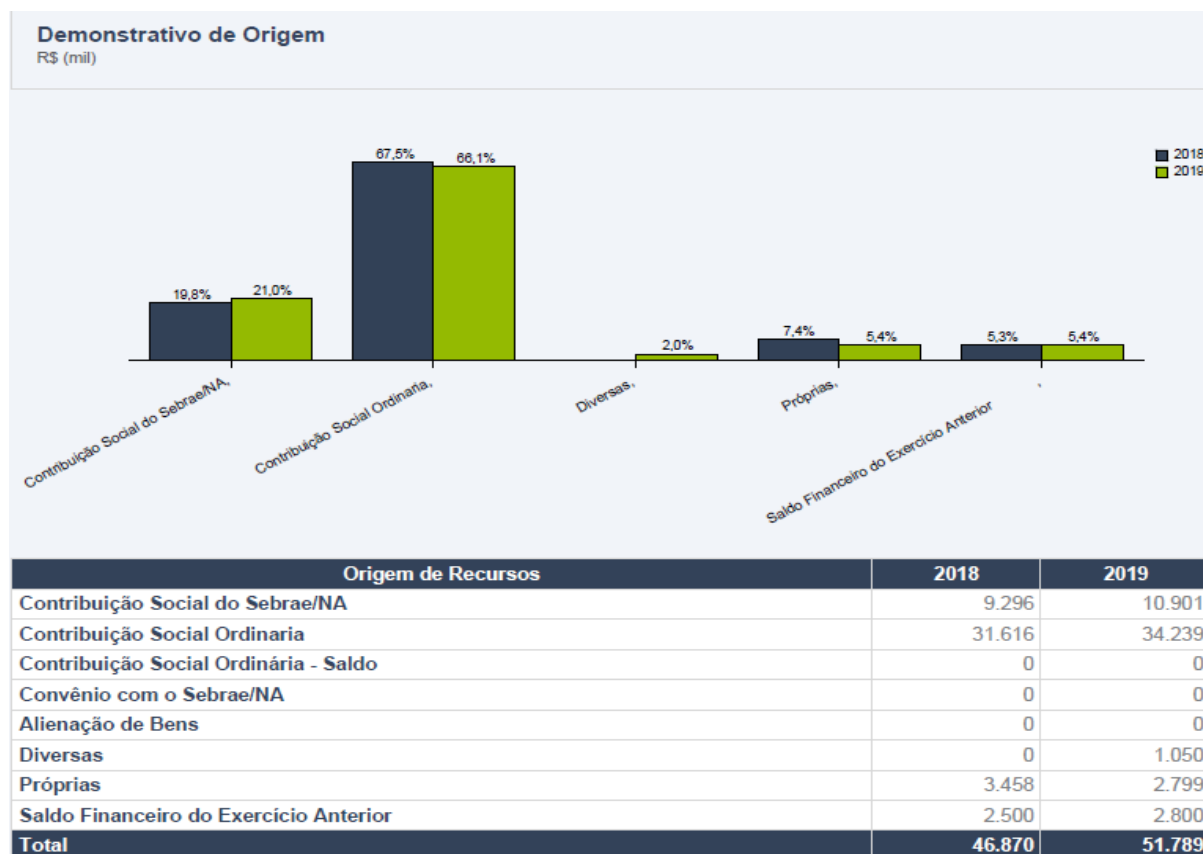
Macroprocesso	Iniciativa
Comunicação Institucional	Gestão da Comunicação
Gestão Administrativa e de Suprimentos	Custeio Administrativo Gestão da Administração Patrimonial
Gestão da Estratégia	Planejamento e Gestão da Estratégia
Gestão de Pessoas	Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo Remuneração de RH Relacionada a Negócios
Gestão Financeira	Gestão da Administração Financeira
Jurídico e Regulamentação	Gestão de Processos Jurídicos Internos
Suporte Operacional	Gestão das Ações de Inovação e Tecnologia Logística Operacional Suporte Operacional Relacionado a Negócios



# CENÁRIO DE RECURSOS

## 6.1 – Origem de Recursos (Receitas)

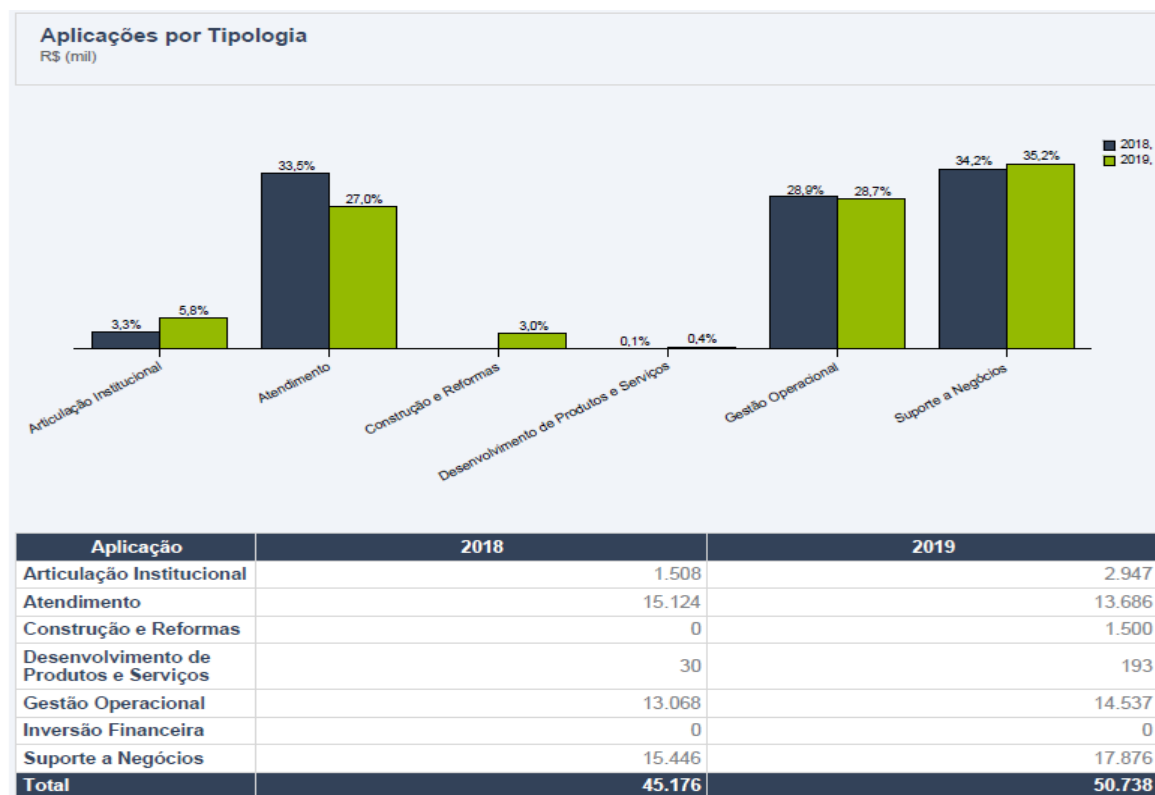
Considerando o orçamento de 2019 em relação ao de 2018, nota-se um crescimento das receitas totais de 10,5%. Em valores absolutos o orçamento de 2019 assemelha-se ao de 2017 (R\$ 51.603.000,00). Este crescimento é motivado principalmente pela CSN, que no comparativo 2019/2018 apresenta crescimento de 17,3% e pela CSO que teve ampliação de 8,3%. Outro motivador deste crescimento foi a receita diversa, que refere-se a proposição de empréstimo junto ao NA com vista readequação da estrutura do Sebrae/SE.



Fonte: SME, Relatórios do Plano Estratégico 2019 (considerando o original de cada ano).

## 6.2 – Aplicação de Recursos (Despesas) por Tipologia

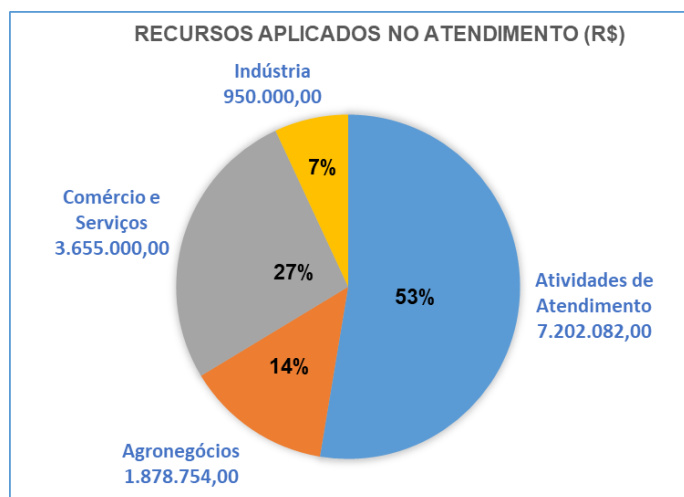
Com a ampliação da receita, foi possível aplicar mais recursos em praticamente todas as Tipologias. Houve redução somente na Tipologia de Atendimento, onde este fato é justificado pela redução de recursos não estar associada a redução das metas dos indicadores, visto que, de uma maneira geral o quantitativo de público a ser atendido foi ampliado, utilizado-se assim de uma política de otimização de recursos além de aproveitar mais a estratégia da atividade de atendimento, que permite atender um quantitativo de público maior e mais diversificado. Outro fator é que muitos projetos que se encerrariam neste ano, terão o seu prazo ampliado para 2019, utilizando-se da CSN não executada, portanto, o volume de recursos alocado para 2019 com atendimento será maior do que o planejado neste primeiro momento.



Fonte: SME, Relatórios do Plano Estratégico 2019 (considerando o original de cada ano).

## 6.2.1 – Aplicação de Recursos no Atendimento

Dos recursos aplicados no atendimento, 53% estão alocados nas atividades de atendimento da sede e das regionais, 27% estão alocados em projetos de comércio e serviços, 14% em projetos de agronegócios e 7% em iniciativas do setor de indústria.



PROJETOS / ATIVIDADES	ORÇAMENTO 2019
<b>Atividades de Atendimento</b>	<b>7.202.082,00</b>
Atendimento Remoto - SE	741.750,00
Educação Empreendedora - SE	250.000,00
SE - Atendimento Regional - Agreste Central Sergipano	400.000,00
SE - Atendimento Regional - Alto Sertão Sergipano	350.000,00
SE - Atendimento Regional - Baixo São Francisco Sergipano	330.000,00
SE - Atendimento Regional - Centro Sul Sergipano	680.000,00
SE - Atendimento Regional - Grande Aracaju	4.050.332,00
SE - Atendimento Regional - Sul Sergipano	400.000,00
<b>Agronegócios</b>	<b>1.878.754,00</b>
Rede Sustentável de Grãos de Sergipe	200.000,00
SE - Desenvolvimento e Inclusão Produtiva para o Semiárido	500.000,00
SE - Sertão Empreendedor - Um Novo Tempo para o Semiárido	428.754,00
SE - Atendimento Presencial - Agronegócios Sustentáveis de Sergipe	550.000,00
Sergipe Orgânico	200.000,00
<b>Comércio e Serviços</b>	<b>3.655.000,00</b>
CriativeSE - Fortalecimento das Redes Criativas	2.205.000,00
Inovando no Segmento de Saúde em Aracaju	200.000,00
Mais Sergipe - Fortalecendo a Cadeia de Valor do Turismo	450.000,00
SE - Atendimento Presencial - Comércio e Serviços	500.000,00
Start Sergipe	300.000,00
<b>Indústria</b>	<b>950.000,00</b>
Desenvolvimento do Setor Moveleiro da Grande Aracaju, Sul e Centro Sul Sergipano	225.000,00
Desenvolvimento da Indústria de Alimentos e Bebidas nos Territórios de Sergipe	225.000,00
SE - Atendimento Presencial - Competitividade da Indústria	500.000,00
<b>Total Geral</b>	<b>13.685.836,00</b>



### 6.3 –Limites Orçamentários

Todos os limites orçamentários foram planejados dentro do permitido.

Inovação e Tecnologia - Mín. 20%

25,0%

Capacitação de Recursos Humanos  
- Mín. de 2% e Máx de 6%

2,4%

Pessoal, Encargos Benefícios -  
Máx. 55%

50,7%

Divulgação, Anúncio, Publicidade  
e Propaganda - Máx. 3,5%

1,6%

Bens Móveis - Máx. 100%

94,2%

Custeio Administrativo Utilização  
- Máx. 100%

82,1%

Contrapartida da Contribuição  
Social Ordinária - Mín. 5%

6,7%

Tecnologia da Informação e  
Comunicação - Mín. 2%

2,5%

Fundo de Reserva - Máx. 10%

2,0%

# INDICADORES INSTITUCIONAIS E DE DESEMPENHO



7

## 7.1 - Histórico e Proposição dos Indicadores Institucionais e de Desempenho

Plano Estratégico 2019							
Indicadores Institucionais	Realizado 2015	Realizado 2016	Realizado 2017	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Métrica
Índice de efetividade do atendimento	8,0	8,3	8,4	8,1	8,1	8,3	0 - 10
Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	80,1	75,5	79,7	80,5	80,0	80,0	%
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	-	42,9	75,0	75,0	75,0	76,0	%
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,3	8,5	8,3	8,3	8,3	8,3	0 - 10
Índice de imagem junto à sociedade	8,8	8,6	8,5	8,8	8,4	8,5	0 - 10
Indicadores de Desempenho	Realizado 2015	Realizado 2016	Realizado 2017	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Métrica
Número de pequenos negócios atendidos	16.500	16.467	17.910	16.750	16.700	18.400	Empresas
Número de microempreendedores individuais atendidos	10.245	10.462	10.804	9.300	10.000	11.000	Empresas
Número de microempresas atendidas	5.329	4.692	5.717	6.000	5.300	5.900	Empresas
Número de pequenas empresas atendidas	926	1.313	1.389	1.450	1.400	1.500	Empresas
Número de pequenos negócios fidelizados	8.085	8.300	8.334	7.537	7.515	8.470	Empresas
Atend. aos pequenos neg. com soluções específ. de inovação	3.003	2.233	2.767	2.200	1.670	1.840	Empresas
Número de donos de pequenos negócios atendidos	14.084	14.436	16.487	14.100	13.000	14.800	Donos de Pequenos Negócios
Número de candidatos a empresários atendidos	19.330	13.787	16.911	11.900	12.000	12.000	Candidatos a empresários
Número de potenciais empreendedores atendidos	518	3.269	7.451	4.150	4.000	3.500	Potenciais empreendedores
Nº de municípios com políticas de desenv. implantadas	-	3	6	5	5	7	Número de Municípios
Número de acessos aos conteúdos do Portal Sebrae	111.336	202.115	3.126	80.000	85.000	3.200	Acessos
Índice de satisfação do cliente	9,1	8,9	9,0	9,0	9,0	9,0	Pontos (0 a 10)
Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços	8,4	8,3	8,3	8,0	8,3	8,3	Pontos (0 a 10)
Índice de satisfação com os fornecedores	-	7,8	7,8	8,0	8,1	8,1	Pontos (0 a 10)
Índice de satisfação dos clientes internos	-	7,5	8,1	7,5	7,6	8,0	Pontos (0 a 10)
Índice de favorabilidade	-	78	58,7	79	79	70	%
Índice de conformidade de auditoria/compliance	9,69	9,02	7,4	7,0	6,9	6,9	4 - 12
Índice de sustentabilidade na gestão	-	-	-	-	0,5	0,5	0 - 1
Número total de pequenos negócios atendidos por meio de serviços digitais	-	-	-	-	-	600	Empresas
Taxa de usuários que retornam ao portal Sebrae	-	-	-	-	-	30	%
Índice de maturidade da infraestrutura	-	-	-	-	-	35	Pontos (0 a 100)

## 7.2 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gerenciamento de desempenho das estratégias. É um relatório estruturado semipadronizado, que pode ser usado pelo corpo diretivo e gerencial para acompanhar a execução das atividades sob seu controle e para monitorar as consequências decorrentes dessas ações.

O BSC é de suma importância para o gerenciamento da implementação de estratégias, sendo utilizado pelo SEBRAE/SE para monitorar de maneira sistêmica a realização dos objetivos apresentados no Mapa Estratégico. Desta forma, é estabelecida uma relação entre indicadores e objetivos estratégicos, onde o resultado final do cumprimento das estratégias dependerá do alcance das metas dos respectivos indicadores.

Logo abaixo segue a relação entre objetivos e indicadores, divididos em blocos, segundo as perspectivas do Mapa Estratégico: Partes Interessadas, Processos e Recursos.





## PARTES INTERESSADAS

OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVAS
<b>Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios</b>	Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	76%	Projetos de Atendimento
	Índice de efetividade do atendimento	8,3	Atividades de Atendimento
	Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	80%	Atividades de Atendimento
	Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,3	Gestão da Comunicação
<b>Contribuir para o desenvolvimento de Sergipe e do Brasil por meio do fortalecimento dos pequenos negócios</b>	Índice de imagem junto à sociedade	8,5	Gestão da Comunicação

## PROCESSOS

OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVAS
Ter excelência no atendimento e relacionamento, com foco na entrega de valor para o cliente	Índice de Satisfação do Cliente	9,0	Atividades de Atendimento
	Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos	14.800	Iniciativas de Atendimento
	Número de Potenciais Empresários atendidos	12.000	Iniciativas de Atendimento
	Número de Pequenos Negócios atendidos	18.400	Iniciativas de Atendimento
	Número de Microempreendedores Individuais atendidos	11.000	Iniciativas de Atendimento
	Número de Microempresas atendidas	5.900	Iniciativas de Atendimento
	Número de Pequenas Empresas atendidas	1.500	Iniciativas de Atendimento
	Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	1.840	Iniciativas de Atendimento
	Número de Pequenos Negócios fidelizados	8.470	Iniciativas de Atendimento
	Número de pequenos negócios atendidos por meio de serviços digitais	600	Atendimento Remoto - SE
	Taxa de usuários que retornam ao Portal Sebrae	30%	Atendimento Remoto - SE

OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVAS
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios	Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento implantadas	7	Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Estado de Sergipe
Promover a educação e a cultura empreendedora	Número de Potenciais Empreendedores atendidos	3.500	Educação Empreendedora SE
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Número de acessos aos conteúdos do Portal Sebrae	3.200	Atendimento Remoto - SE
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Taxa de alavancagem de parceiros	0,50%	Articulação e Implementação de Parcerias Estratégicas
Ter excelência na oferta de produtos, serviços e nos canais de comunicação e atendimento	Índice de aplicabilidade dos produtos e serviços	8,3	Iniciativas de Atendimento
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados	Índice de conformidade de auditoria/compliance	6,9	Auditoria Interna

## RECURSOS

OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVAS
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	Índice de Favorabilidade	70%	Gestão de Pessoas
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Índice de satisfação com os fornecedores	8,1	Desenvolvimento de Fornecedores - SEBRAE SE
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	Índice de satisfação dos clientes internos	8,0	Atualização e Sustentação dos Ativos de Tecnologia da Informação
	Índice de Sustentabilidade na Gestão	0,5	Sustentabilidade na Gestão do SEBRAE Sergipe
	Índice de Maturidade da Infraestrutura	35	Modernização da Rede de Atendimento – SE Atualização e Sustentação dos Ativos de Tecnologia da Informação



# RISCOS ESTRATÉGICOS, ATIVOS INTANGÍVEIS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

8

## 8.1 - Riscos Estratégicos

Quando falamos em Riscos Estratégicos, estamos nos referindo aos principais riscos relacionados ao negócio que, caso se materializem, podem interferir no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Conhecer os principais riscos que podem afetar o desempenho da instituição, além de ser uma boa prática de mercado, é uma informação importante para apoiar o processo do planejamento estratégico e subsidiar a tomada de decisão.

No Sebrae, esta avaliação é conduzida anualmente pelo Sebrae Nacional, e conta com a participação das auditorias internas dos estados na revisão dos riscos e seus fatores, bem como dos seus dirigentes no processo de avaliação do impacto e da probabilidade de sua ocorrência, obtendo assim uma Matriz de Criticidade dos Riscos Estratégicos. Com o resultado desta avaliação, é possível definir o nível de criticidade desses riscos e considerar o impacto dos mesmos na operacionalização das prioridades estratégicas.

### Matriz de Criticidade



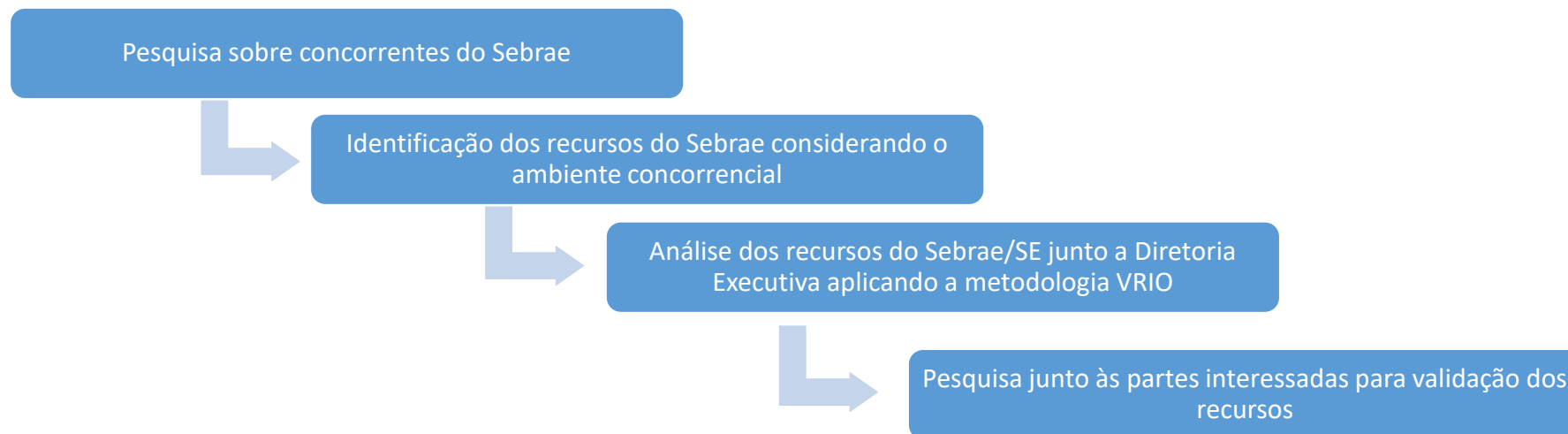
## 8.2 - Ativos Intangíveis

Ativos intangíveis são os bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. A identificação desses ativos é realizada no ciclo de planejamento estratégico, a fim de permitir o estabelecimento de estratégias para o aumento de competitividade.

Em 2018, o Sebrae Sergipe aperfeiçoou sua metodologia de identificação e avaliação de ativos intangíveis, tomando como referência a Metodologia VRIO, a qual avalia os principais recursos da organização à luz de quatro indicadores: **V**alor, **R**aridade, **I**mitabilidade e **O**rganização, conforme tabela abaixo:

Gera Valor?	É difícil de encontrar (Raro)?	É difícil de Imitar?	É explorado pela Organização?	Foi confirmado que gera valor pelas partes interessadas?	Implicações	
Não					Desvantagem competitiva	
Sim	Não				Paridade competitiva	
Sim	Sim	Não			Vantagem competitiva temporária	
Sim	Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva inexplorada	→ Competência Essencial Futura
Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva sustentável	→ Competência Essencial Futura
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	<b>ATIVO INTANGÍVEL</b>	→ Competência Essencial Atual

Deste modo, a revisão dos ativos intangíveis do Sebrae Sergipe considerou as seguintes etapas:



A partir destas análises, obteve-se que os ATIVOS INTANGÍVEIS do Sebrae Sergipe são:

- ✚ Capacitação - EMPRETEC
- ✚ Relacionamento com as micros e pequenas empresas – atendimento individual
- ✚ Relacionamento com as micros e pequenas empresas – busca ativa
- ✚ Marca



### **8.3 – Competências essenciais**

Competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício às partes interessadas. Uma competência essencial é identificada quando gera valor percebido pelo cliente, provoca diferenciação entre concorrentes e possui capacidade de expansão.

As competências essenciais compreendem os recursos e as capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva a uma empresa em relação aos seus concorrentes. Elas geram os ativos intangíveis responsáveis pelos principais diferenciais em relação a eles e refletem a personalidade da empresa. Assim, a identificação dessas competências essenciais é a base para o desenvolvimento dos ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio e os quais geram diferenciais competitivos.

Como pode-se notar no quadro do item anterior, as competências essenciais atuais são identificadas dentre os recursos que são reconhecidos Ativos Intangíveis da organização. Por outro lado, aqueles recursos que geram vantagem competitiva ainda inexplorada ou não reconhecida pelas partes interessadas são subsídio para identificação das competências essenciais futuras, as quais devem ser desenvolvidas para que tais recursos se tornem ativos intangíveis e contribuam para a competitividade do Sebrae.

A partir do método apresentado, chegaram-se às seguintes competências essenciais atuais e futuras:

<b>Competências Essenciais Atuais</b>	<b>Competências Essenciais Futuras</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desenvolvimento de características do comportamento empreendedor</li><li>✓ Diversidade de temas e soluções</li><li>✓ Estrutura para o atendimento</li><li>✓ Acompanhamento das empresas por meio de diagnósticos e visitas</li><li>✓ Associação da marca com o propósito/ razão de ser do Sebrae</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Variedade dos produtos ofertados (desenvolvimento de produtos/ hub de soluções)</li><li>✓ Integração da atuação por diferentes canais e instrumentos</li><li>✓ Cooperação com as partes interessadas (cliente, fornecedor, força de trabalho, sociedade, controladores)</li><li>✓ Articulação institucional (setorial e governamental)</li><li>✓ Atuação em rede</li><li>✓ Integração interna</li><li>✓ Eficiência na utilização dos recursos</li><li>✓ Orientação por processo</li><li>✓ Associação da marca com a missão e com os produtos do SEBRAE.</li></ul>

