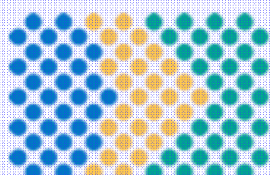


**SISTEMA SEBRAE
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO
2013 - 2022**



**DIRECIONAMENTO
ESTRATÉGICO
SEBRAE 2022**



© 2012 – 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 9.610/98).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

SGAS Quadra 605 – Conjunto A – Brasília – DF – 70200-904

Fone: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3347-4120

www.sebrae.com.br

Conselho Deliberativo Nacional

Roberto Simões

Presidente

Diretoria Executiva

Luiz Barretto

Diretor-Presidente

Carlos Alberto dos Santos

Diretor-Técnico

José Claudio dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

Unidade de Gestão Estratégica

Pio Cortizo Vidal Filho

Gerente

Apoio

Symnetics Consultoria

Agradecimentos

Equipes da UGE, UAI, UARI, UCSebrae e UMC do Sebrae/NA; Unidades de Planejamento dos Sebrae/UF; Conselho Deliberativo Nacional; Diretorias Executivas dos Sebrae/UF.

O Direcionamento Estratégico 2013-2022 do Sistema Sebrae é uma construção coletiva, que contou com a participação de colaboradores das Unidades do Sebrae, dos pequenos negócios e de instituições de todo o País.

**SISTEMA SEBRAE
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO
2013-2022**

Sumário

1. Apresentação
2. Introdução
3. O Mapa Estratégico
 - 3.1. Missão
 - 3.2. Valores
 - 3.3. Visão
 - 3.4. Posicionamento da Marca
 - 3.5. Objetivos Estratégicos
4. Indicadores do Mapa Estratégico
 - 4.1. Indicadores Institucionais
 - 4.2. Indicadores de desempenho
 - 4.3. Indicadores do ambiente dos Pequenos Negócios



1. Apresentação

SEBRAE 2022
*Excelência
para o futuro dos
Pequenos Negócios*

1. Introdução

De maio a setembro de 2012, o Sistema Sebrae definiu o seu Direcionamento Estratégico para o período de 2013 a 2022, com o objetivo de rever e reafirmar os conceitos fundamentais da organização, e orientar a atuação das Unidades Estaduais e do Sebrae Nacional, estabelecendo de maneira sistematizada um caminho para a excelência no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

O *Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2013-2022* dá continuidade aos Direcionamentos Estratégicos de períodos anteriores (2006-2010 e 2009-2015), que trouxeram pontos de aprendizado essenciais para aprimorar a proposição 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 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.

Foram estabelecidas as seguintes premissas para a construção do Direcionamento Estratégico:

- utilizar processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia, estimulando o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis do Sistema Sebrae através da *Plataforma Sebrae 2022*, espaço colaborativo para o diálogo online e a cocriação do Direcionamento;
- partir de um cenário sobre as tendências para o mundo, o Brasil e os pequenos negócios, identificando suas implicações para a estratégia de atuação do Sistema Sebrae até 2022;
- contar com um método para a revisão/formulação da Missão, Valores, Visão e Posicionamento de Marca;
- a partir das implicações dos cenários, missão, valores, visão e posicionamento da marca, traduzir a estratégia e construir o *Mapa Estratégico do Sistema Sebrae 2022*;
- definir indicadores e propor linhas de ações para a implementação da estratégia;
- aprimorar o monitoramento do desempenho e os progressos na execução da estratégia futura
- propor uma metodologia de alinhamento e desdobramento da estratégica para todo o Sistema Sebrae, considerando os processos de planejamento e gestão.

A construção do Direcionamento Estratégico aconteceu em cinco etapas, em espaços presenciais e 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, através da plataforma colaborativa de engajamento, uma rede social criada especificamente para esse fim.



A **etapa 1 – Cenários**, teve como eixo principal a sistematização e apropriação de conhecimentos a partir de um conjunto de eventos realizados no primeiro semestre de 2012. Dentre 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 do Sebrae “Negócio a Negócio” e “Territórios da Cidadania”, o atendimento aos Micro Empreendedores 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, e contou com a participação dos mais importantes especialistas do Brasil e do mundo em inovação, sustentabilidade, mercados e políticas públicas voltadas para os pequenos negócios. O seminário foi 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, onde 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.

A **etapa 2 – Missão, Valores, Visão de Futuro e Posicionamento da Marca**, foi realizada a partir de sessões de trabalho e workshops presenciais com a participação de técnicos, gerentes e dirigentes, e

também contou com a contribuição dos colaboradores através da plataforma, postando ideias, comentando as propostas e votando.

As **etapas 3 e 4 – Mapa Estratégico e Indicadores** – foram desenvolvidas a partir de entrevistas estruturadas com gerentes, dirigentes e empresários, e 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 Auto-avaliação Assistida*, do Modelo de Excelência em Gestão - MEG. O conjunto dos indicadores selecionados foi composto por indicadores existentes e indicadores cuja necessidade foi identificada, durante o próprio processo de revisão do Direcionamento Estratégico, e será aprovado nas Diretrizes para a elaboração do PPA e Orçamento

Para proposição da **etapa 5 – Linhas de Ação** – além dos insumos utilizados nas etapas anteriores, também foi utilizado o trabalho de *Auditoria com Foco em Riscos* desenvolvido em 24 Sebrae/UF, onde foram mapeados e avaliados os riscos estratégicos para o Sistema Sebrae em 9 dimensões diferentes. A partir dos insumos e da 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 entregarão os resultados dos objetivos estratégicos, tanto para o atendimento do cliente e para o desenvolvimento de processos do Sebrae.

Para a conclusão das etapas 3, 4 e 5 foram realizados ainda um workshop 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 como na Plataforma Sebrae 2022 de colaboração possibilitou incluir o valor do capital humano na formulação do Direcionamento Estratégico 2022, dando vida a uma estratégia que levará, 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. O Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico está representado por um diagrama composto de objetivos estratégicos que resumem a estratégia do Sistema Sebrae para 2022.

No topo do Mapa Estratégico, está posicionada a Perspectiva de *Cumprimento da Missão*, com o objetivo estratégico relacionado à Missão, que é a razão do Sebrae existir.

A Perspectiva *Cumprimento da Visão* contém o objetivo estratégico de resultado relacionado à Visão de Futuro, que é a direção mestra para os objetivos estratégicos organizados nas três perspectivas seguintes - Partes Interessadas, Processos, e Recursos.

A leitura do Mapa Estratégico segue uma lógica vertical de vinculação entre os objetivos e temas 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* está o "coração" do Mapa Estratégico representado pelos Valores. Os dois objetivos desta perspectiva tratam do desafio de ser reconhecido como principal instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios, e da contribuição para o desenvolvimento do país através do fortalecimento dos pequenos negócios.

A Perspectiva *Processos* reúne os desafios relacionados aos processos nos quais o Sistema Sebrae precisa ser excelente para entregar valor aos Pequenos Negócios e à Sociedade. Os objetivos estratégicos dessa perspectiva estão agrupados em Temas Estratégicos ao qual contribuem, representando o foco e os pontos relevantes da estratégia de 2013 a 2022.

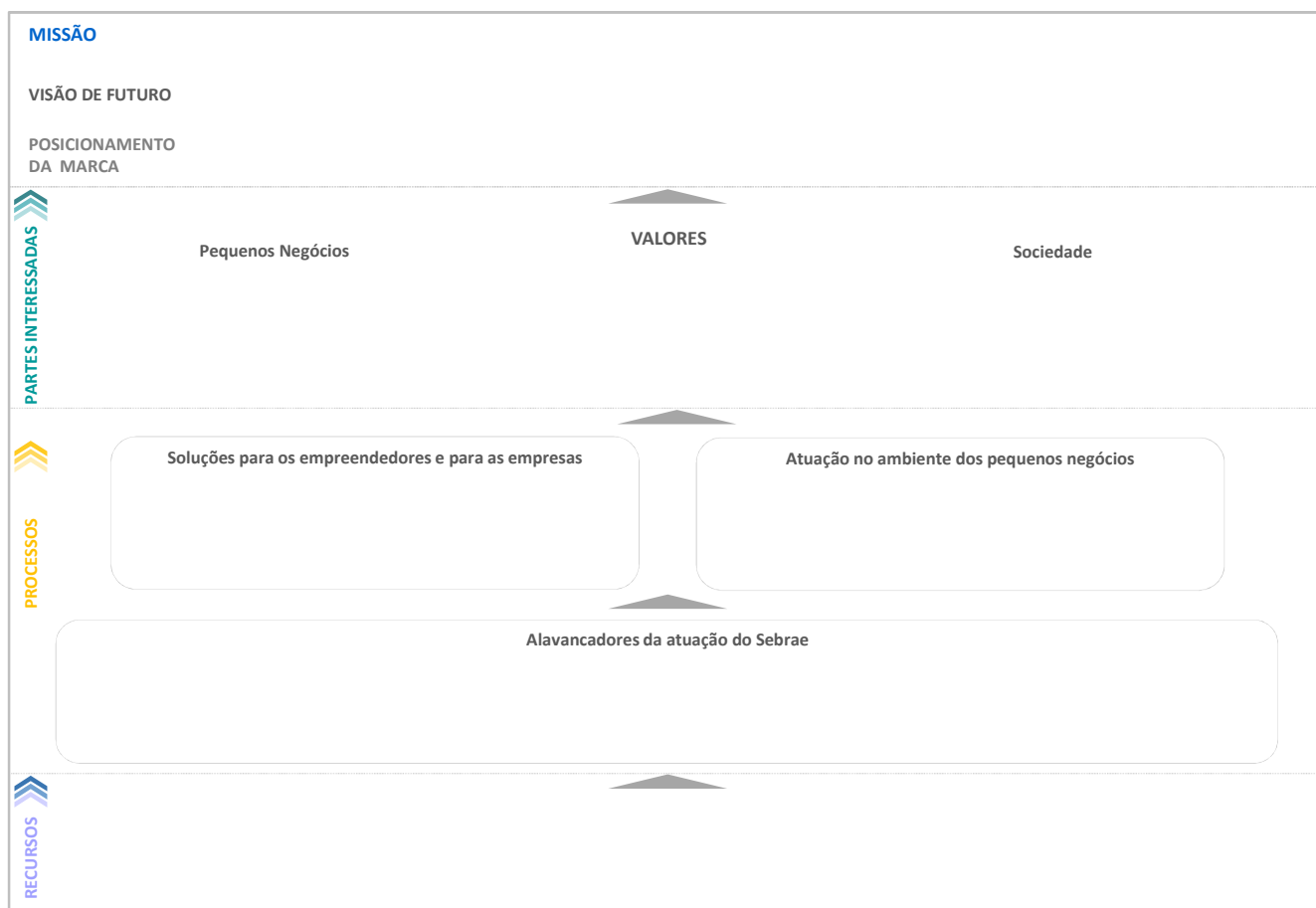
No Tema "*Soluções para os empreendedores e para as empresas*" está o objetivo estratégico vinculado à excelência no atendimento, ou seja, à entrega dos produtos e serviços para os empresários e para as empresas.

No Tema "*Atuação no ambiente dos pequenos negócios*" encontram-se os objetivos estratégicos relacionados a atuação no ambiente de negócios, e na educação e cultura empreendedora.

No Tema de "*Alavancadores da atuação do Sebrae*" encontram-se os objetivos estratégicos relacionados a questões críticas que viabilizam os desafios representados nos Temas "*Soluções para os empreendedores e para as empresas*" e "*Atuação no ambiente dos pequenos negócios*"

Na Perspectiva *Recursos* estão os objetivos estratégicos relacionados ao capital humano, fornecedores, e as tecnologias e infraestrutura de informação, comunicação e física necessárias para viabilizar a execução dos objetivos estratégicos da Perspectiva *Processos*.

Estrutura do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae

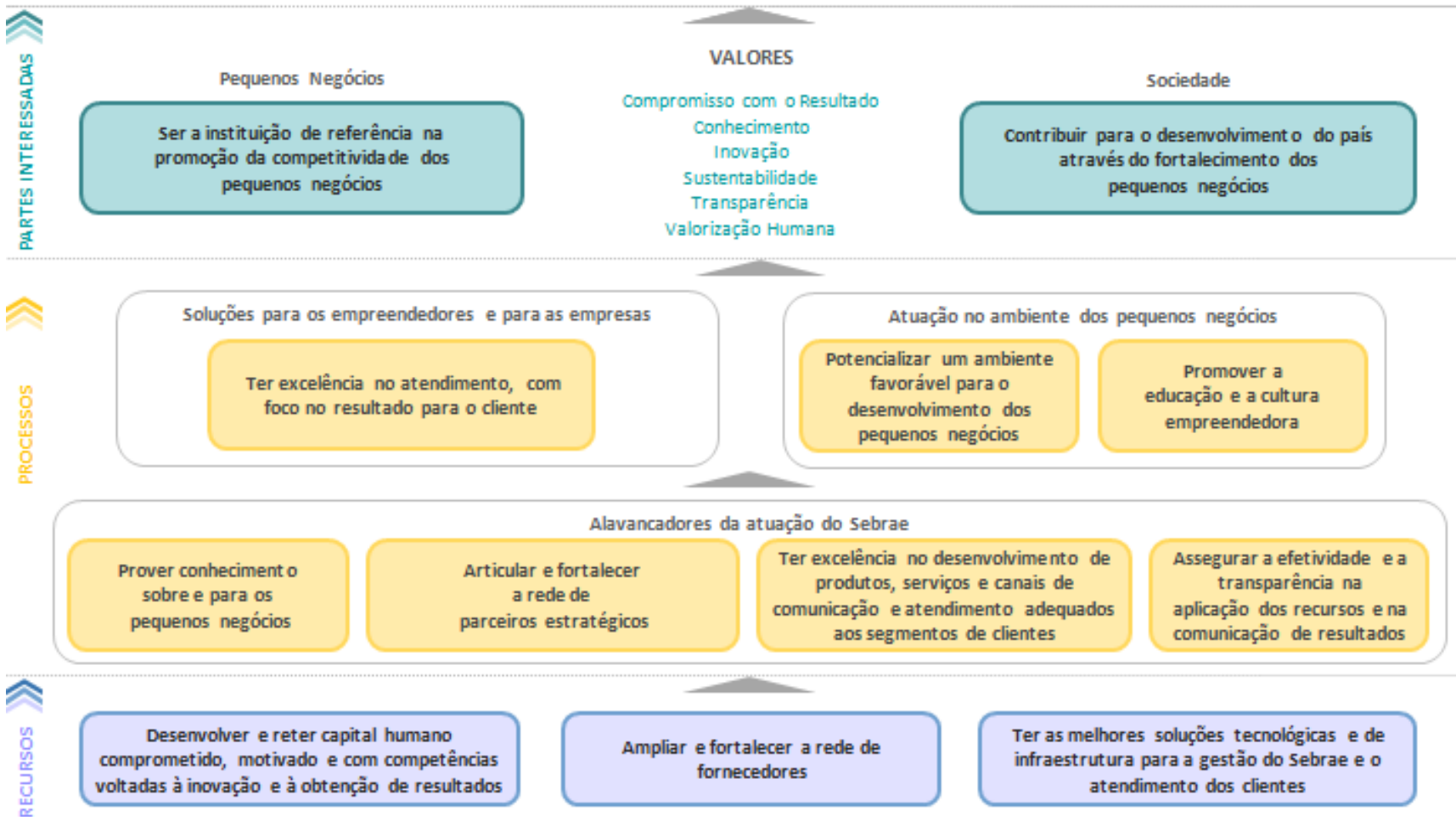


Mapa Estratégico do Sistema Sebrae

MISSÃO Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional

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

POSICIONAMENTO DA MARCA Para quem já é ou quer ser empresário, o SEBRAE é a opção mais fácil e econômica de obter informações e conhecimento para apoiar as suas decisões, porque é quem mais entende de pequenos negócios, e possui a maior rede de atendimento do país



3. Missão Institucional

“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”.

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 a 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.

5. Visão de Futuro

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

6. Posicionamento da Marca

“Para quem já é ou quer ser empresário, o SEBRAE é a opção mais fácil e econômica de obter informações e conhecimento para apoiar as suas decisões, porque é quem mais entende de pequenos negócios, e possui a maior rede de atendimento do país”.

7. Objetivos Estratégicos

Perspectiva: Cumprimento da Missão

Objetivo Estratégico	Descrição
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	Atuar como catalisador de iniciativas para elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, e articular e incentivar o empreendedorismo, gerando resultados crescentes e de impacto para fortalecer a economia e o desenvolvimento do país.

Perspectiva: Cumprimento da Visão

Objetivo Estratégico	Descrição
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 auto-exigência em obter os melhores resultados para impactar positivamente no desenvolvimento de pequenos negócios. Conhecer o cliente e suas demandas, tendo um profundo compromisso com o sucesso do empreendedor e do seu negócio.

Perspectiva: Partes Interessadas

Objetivo Estratégico	Descrição
Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios (PI1)	Ser reconhecido como líder em soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas.

Objetivo Estratégico	Descrição
Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios (PI2)	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: Soluções para os empreendedores e para as empresas

Objetivo Estratégico	Descrição
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente (P1)	<p>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.</p> <p>Garantir a eficácia na entrega das soluções propostas, monitorar o seu desempenho, sua aplicabilidade e seus resultados.</p>

Tema Estratégico: Atuação no ambiente dos pequenos negócios

Objetivo Estratégico	Descrição
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios (P2)	<p>Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas.</p> <p>Participar da formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.</p>
Promover a educação e a cultura empreendedora (P3)	<p>Propor e articular estratégias para promover o empreendedorismo na educação formal.</p> <p>Promover a cultura empreendedora por meio de iniciativas que estimulem a sua disseminação junto à sociedade, contribuindo para a criação de pequenos negócios.</p>

Tema Estratégico: Alavancadores da atuação do Sebrae

Objetivo Estratégico	Descrição
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios (P4)	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.

Objetivo Estratégico	Descrição
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos (P5)	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.

Objetivo Estratégico	Descrição
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes (P6)	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 abrangência e diversidade nacionais.

Objetivo Estratégico	Descrição
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados (P7)	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 suas partes interessadas os resultados obtidos para os pequenos negócios.

Perspectiva: Recursos

Objetivo Estratégico	Descrição
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados (R1)	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 dos resultados. Disseminar os valores organizacionais e estimular sua vivência e realização por todos os colaboradores e em todos os níveis do Sistema Sebrae.

Objetivo Estratégico	Descrição
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores (R2)	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.

Objetivo Estratégico	Descrição
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes (R3)	Ter as melhores (mais adequadas, com a melhor relação custo/benefício) soluções de tecnologias de informação e comunicação e de infraestrutura física, para apoiar a gestão do Sistema Sebrae e o atendimento dos seus clientes.

8. Indicadores do Mapa Estratégico

8.1. Indicadores Institucionais

Os Resultados Institucionais são aqueles que as partes interessadas esperam do Sebrae, como produto das atividades que desempenha em prol de sua Missão. Seus indicadores estão vinculados aos objetivos estratégicos das Perspectivas “Cumprimento da Missão”, Cumprimento da Visão e “Partes Interessadas”.

	Objetivo Estratégico	Tipo de Indicador	Indicador	Descrição
MISSÃO	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional	Resultado	Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	Taxa de pequenos negócios que foram abertos com apoio direto do Sebrae no ano de referência.
		Esforço	Taxa de pequenos negócios atendidos	Taxa de pequenos negócios que recebeu atendimento do Sebrae no ano de referência.
VISÃO	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável	Resultado	Imagem do Sebrae junto aos pequenos negócios atendidos (excelência/efetividade)	Nota atribuída à imagem do Sebrae pelos pequenos negócios atendidos, no ano referência, sobre a excelência/efetividade de suas ações
PARTES INTERESSADAS	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios (PI1)	Resultado	Índice de Competitividade dos Pequenos Negócios atendidos	A ser desenvolvido
		Resultado	Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	Percentual dos pequenos negócios atendidos pelo Sebrae que declaram ter aplicado os produtos/serviços adquiridos nos seus negócios e estarem satisfeitos com o resultado.
		Resultado	Índice de Resultados Finalísticos	Percentual de resultados finalísticos alcançados no ano de referência.
	Resultado	Imagem do Sebrae junto à sociedade	Nota atribuída à imagem do Sebrae pela sociedade no ano referência	

8.2. Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho do Sistema Sebrae são aqueles vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas “Processos” e “Recursos”. São utilizados para o monitoramento da execução da estratégia.

	Objetivo Estratégico	Tipo de Indicador	Indicador	Descrição
PROCESSOS	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente (P1)	Resultado	Índice de satisfação do cliente	Grau de satisfação do cliente com relação ao relacionamento com o Sebrae.
		Esforço	Número de pequenos negócios atendidos	Número de pequenos negócios atendidos no período.
	Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios (P2)	Resultado	Imagem do Sebrae junto aos pequenos negócios (ambiente favorável)	Nota atribuída à imagem do Sebrae pelos pequenos negócios no ano referência, com relação a indução de ambiente favorável.
		Resultado	Número de municípios com a Lei Geral Implementada	Número de municípios em que a lei Geral pode ser considerada implementada, segundo os critérios de pontuação adotados.
		Esforço	Inscrições no Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor	Número de inscrições no Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor.
	Promover a educação e a cultura empreendedora (P3)	Esforço	Número de Potenciais Empreendedores atendidos	Número de Potenciais Empreendedores atendidos pelo Sebrae no período de referência
	Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios (P4)	Resultado	Taxa de aplicabilidade dos produtos de conhecimento	Percentual de usuários internos / clientes que declaram ter aplicado os produtos de conhecimento no período de referência.
	Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos (P5)	Resultado	Taxa de pequenos negócios atendidos com participação de parceiros estratégicos	Número de pequenos negócios atendidos em que houve a participação de parceiros em relação ao número total - desenvolvimento de produtos, articulação, desenvolvimento local, cooperação técnica etc.
		Esforço	Índice de execução da alavancagem de parceiros	Valor dos recursos aplicados por parceiros em relação aos recursos totais aplicados.
		Objetivo Estratégico	Tipo de Indicador	Indicador

Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes (P6)	Resultado	Índice de utilização do portfólio	Grau de utilização do portfólio de produtos – padronização, frequência etc.
	Resultado	Taxa de ruptura do portfólio	Percentual de produtos e serviços disponíveis e adequados à necessidade do cliente no momento do atendimento (medição junto ao atendente)
	Resultado	Taxa de efetividade da comunicação de resultados	Percentual dos entrevistados que registraram as mensagens comunicadas.
	Esforço	Índice de recursos aplicados no atendimento	Volume de recursos aplicado no atendimento sobre o volume total de recursos aplicados
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados (P7)			

Objetivo Estratégico	Tipo de Indicador	Indicador	Descrição
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados (R1)	Resultado	Índice de Clima Organizacional (ICO)	Índice que consolida as percepções dos colaboradores a respeito do clima organizacional do Sistema Sebrae.
	Esforço	Horas totais de treinamento	Total das horas de treinamento de que os colaboradores participaram com incentivo do Sebrae.
	Resultado	Índice de satisfação com o(s) fornecedor(es)	Média das notas atribuídas ao(s) fornecedor(es), no período de avaliação.
	Esforço	Índice de prontidão do SGC	Taxa de solicitações em que havia credenciado no SGC disponível para contratação.
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores (R2)			
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes (R3)	Resultado	Índice de satisfação do usuário	Grau de satisfação dos usuários (internos e externos) com as tecnologias e infraestrutura disponibilizadas.

8.3. Indicadores do ambiente dos Pequenos Negócios

Os indicadores referem-se a aspectos externos ao Sistema Sebrae e medem a evolução dos pequenos negócios e do contexto econômico (ambiente) no qual estão inseridos. Os Indicadores do ambiente dos Pequenos Negócios permitem avaliar a evolução das variáveis que compõem os cenários assim como o impacto dessas nos Objetivos do Mapa Estratégico, orientando a atualização ou reformulação da estratégia do Sistema Sebrae.

Indicadores

Distribuição do Total de MEI, ME e EPP por setor de atividade

Escolaridade média da população adulta

Índice de Competitividade dos pequenos negócios

Milhões de habitantes por classe social A, B, C, D e E

Número total de Empresários

Número total de Potenciais Empresários

Número Total de MEI, ME e EPP

Participação dos pequenos negócios no PIB nacional

Participação dos pequenos negócios no total de pessoas ocupadas

Proporção do Total de MEI, ME e EPP em relação ao Total de Empresários e Potenciais Empresários

Rendimento médio real das pessoas ocupadas

Taxa básica de juros (SELIC)

Taxa de câmbio

Taxa de crescimento do PIB

Taxa de crescimento do Produto Mundial

Taxa de sobrevivência dos pequenos negócios

Volume de Operações de Crédito Total como proporção do PIB
