

Book do Planejamento Estratégico

PPA 2018-2019



Sergipe

Sumário

INTRODUÇÃO	3
1 FONTES DE INFORMAÇÃO	5
1.1 - Inputs da Análise do Ambiente Externo	7
1.2 - Inputs da Análise do Ambiente Interno	8
2 MATRIZ SWOT	9
2.1 - Construção da Matriz SWOT	11
2.2 - Análise da Matriz SWOT	14
3 REVISÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	17
3.1 - Mapa Estratégico 2018	19
3.2 - Modificações Realizadas	20
4 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	21
4.1 - Estabelecimento das Prioridades Estratégicas	23
5 RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, PRIORIDADES, MACROPROCESSOS E INICIATIVAS	27
5.1 - Objetivos e Prioridades	29
5.2 - Portfólio de Projetos e Atividades vinculados às Prioridades Estratégicas	31
5.3 - Portfólio de Atividades vinculadas aos Macroprocessos	34
5.4 - Principais Alterações no Portfólio de Projetos e Atividades	35
6 CENÁRIO DE RECURSOS	37
6.1 - Origem de Recursos (Receitas)	39
6.2 - Aplicação de Recursos (Despesas) por Tipologia	40
6.2.1 - Aplicação de Recursos no Atendimento	41
7 INDICADORES INSTITUCIONAIS E DE DESEMPENHO	43
7.1 - Histórico e Proposição dos Indicadores Institucionais e de Desempenho	45
8 RISCOS ESTRATÉGICOS, ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTOS CRÍTICOS	47
8.1 - Riscos Estratégicos	49
8.2 - Ativos Intangíveis	50
8.3 - Conhecimentos Críticos	51
9 MEDIDAS DE GESTÃO	53
9.1 - Medidas de Gestão - PPA 2018-2019	55

Introdução

O presente book foi elaborado pela equipe da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae/SE, objetivando disseminar o planejamento estratégico referente ao PPA 2018-2019. 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 11 de julho de 2017, foi conduzido pela equipe da UGE e pela consultora Rosana Chamon, 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, consequentemente, 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: inicialmente se apresentam os principais inputs da análise do ambiente externo e do ambiente interno, seguido da construção da Matriz Swot e de sua respectiva análise. Na sequência é feita uma revisão do Mapa Estratégico, apontando as principais alterações realizadas. Em seguida são apresentadas as Prioridades Estratégicas – PPA 2018-2019 e a relação entre os Objetivos, Prioridades, Macroprocessos e Iniciativas, sendo apresentado o portfólio de Projetos e Atividades, com ênfase nas principais alterações. Posteriormente apresenta-se o Cenário de Recursos e os Indicadores Institucionais e de Desempenho. Finalmente, faz-se uma abordagem sucinta sobre Riscos Estratégicos, Ativos Intangíveis e Conhecimentos Críticos, finalizando com as Medidas de Gestão a serem adotadas nos próximos dois anos.

FONTES DE INFORMAÇÃO



1

1.1 - Inputs da Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo tem por objetivo analisar os aspectos relacionados ao macroambiente, setor de atuação e mercados a fim de identificar Oportunidades e Ameaças para composição da Matriz SWOT. Para isto, foram consideradas as principais fontes de informação:



Orientações Estratégicas para a Atuação do Sebrae/SE 2015-2025 (Macroplan, 2015).

Macroambiente: Panorama Sebrae (junho/2017), DataSebrae, Observatório de Sergipe, Ministério da Fazenda – Pesquisa Focus, BNDES, Dataviva.

Setor de atuação e concorrência: Levantamento realizado pela UGE por meio da busca por instituições que oferecem produtos e serviços no setor de atuação (apoio aos pequenos negócios, desenvolvimento dos pequenos negócios, consultoria, capacitação). Relatório disponível em Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão Estratégica.

Mercado de atuação: DataSebrae, Dataviva, Documento O Público do Sebrae (Sebrae/NA, 2017), BNDES, SEPLAG (Observatório de Sergipe).

1.2 - Inputs da Análise do Ambiente Interno

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

Índice de Satisfação de Clientes, Índice de Aplicabilidade de Produtos e Serviços, Índice de Efetividade do Atendimento, Índice de Recomendação do Sebrae (NPS).

Pesquisa de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade do Sebrae SE, disponível em Conhecimento-SE > Inteligência Estratégica > Pesquisas Sebrae/NA > Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade.

Índice de Imagem Junto à Sociedade. Pesquisa de Imagem junto a Sociedade. Disponível em: Conhecimento-SE > Inteligência Estratégica > Pesquisas Sebrae/NA > Pesquisas de Imagem.

Índice de Imagem Junto aos Pequenos Negócios. Pesquisa de Imagem junto aos Pequenos Negócios. Disponível em: Conhecimento-SE > Inteligência Estratégica > Pesquisas Sebrae/NA > Pesquisas de Imagem.

Riscos ao negócio. Relatório de Avaliação dos Riscos Estratégicos. Disponível em: Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão Estratégica.

Ativos intangíveis. Pesquisa de ativos intangíveis desenvolvida pela UGE/NA e aplicada pela UGE/SE, com resultados estratificados localmente. Disponível em: Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão Estratégica.

Políticas e Diretrizes. Política de Atendimento e Relacionamento do Sistema Sebrae e Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento do Sistema Sebrae. Disponível em: Documentos > Regulamentos e Políticas

Necessidades e Expectativas dos Clientes. Resultado do estudo sobre a identificação das necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes, por meio nove grupos focais com clientes, havendo representatividade de segmentos de clientes (MEI, ME, EPP, Potencial Empresário e Potencial Empreendedor) e territorial (Aracaju, Itabaiana, Estância, Lagarto, Nossa Senhora da Glória e Propriá), complementada com informações obtidas a partir de 14 entrevistas em profundidade.

Disponível em: Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão de Partes Interessadas.

Necessidades e Expectativas dos Parceiros. Reunião com grupo de parceiros (dentre aqueles que possuem Convênio ou Acordo de Cooperação Técnica com o Sebrae SE) para levantamento das necessidades e expectativas. Relatório disponível em: Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão de Partes Interessadas.

Necessidades e Expectativas dos Controladores. Entrevistas em profundidade com os membros do CDE. Apresentação disponível em: Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão de Partes Interessadas

Necessidades e Expectativas dos Fornecedores Credenciados (SGC e Sebraetec). Pesquisa de credenciados. Pesquisa com uma amostra de instrutores e credenciados e provedores de solução do Sebraetec com questões baseadas na Pesquisa de Credenciados. Disponível em: Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão de Partes Interessadas.

Necessidades e Expectativas da Sociedade. Pesquisa de imagem perante a sociedade e Diagnóstico social com a comunidade do entorno da sede do Sebrae. Disponível em: Conhecimento-SE > Gestão para Excelência > Gestão de Partes Interessadas.

MATRIZ SWOT



2

2.1 – Construção da Matriz SWOT

Durante o Workshop de planejamento para elaboração do PPA 2018-2019, foram levantadas junto aos colaboradores as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que resultou na construção da Matriz SWOT apresentada abaixo:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• 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);• Destaque para o setor de comércio e serviços em número de empresas em Sergipe e contribuição significativa do setor de Agronegócio para o crescimento do PIB;• Crescimento do ambiente de pequenos negócios impulsionado principalmente pelo MEI;• Demanda por produtos e serviços adequados às reais necessidades dos clientes;• Diretriz do SEBRAE/NA para o atendimento integrado, com foco na entrega de valor• Melhoria da conectividade e disponibilidade de serviços de internet no país;• Clientes desejam a volta de grandes eventos, como feiras e missões;• Saldo positivo na geração de empregos nas micro e pequenas empresas e de modo mais acentuado do que nas médias e grandes empresas;• Sinais de recuperação da economia com perspectiva de leve crescimento do PIB;• Interesse do mercado em ser fornecedor do SEBRAE;• Interesse por canais de atendimento remoto por parte de alguns segmentos.	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de novos concorrentes no setor de atuação do SEBRAE;• Crescimento da participação do Setor Público no valor adicionado do PIB indica aumento da dependência para com este setor;• Previsão de exclusão de MEI inadimplentes com impacto no ambiente dos pequenos negócios;• Instabilidade do ambiente político afetando os sinais de recuperação da economia;• Não entendimento do papel do SEBRAE pelas partes interessadas;• Comprometimento na estabilização das contas públicas pode implicar em ameaças aos recursos do Sistema S;• Redução significativa no volume de recursos da fonte de receita CSN;• Manutenção do cenário de recursos CSO.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Orgulho dos colaboradores em fazer parte do SEBRAE/SE; • Capilaridade do SEBRAE; • Conhecimento técnico para abertura dos negócios (MEI); • Existência de ferramentas e instrumentos para atendimento ao cliente; • Imagem corporativa do SEBRAE; • Bons canais de comunicação (programa de TV e redes sociais) e significativa presença na mídia; • Produto reconhecido no mercado por sua qualidade (Empretec); • Rede de Agentes de Desenvolvimento; • Metodologia de Gestão de Projetos (GEOR); • Metodologia de planejamento e gestão da estratégia (elaboração do PPA). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ações de marketing digital nos canais de atendimento e relacionamento; • Marketing institucional e de produtos e serviços deficiente; • Comunicação ineficiente com todas as partes interessadas e ausência de avaliação da efetividade dos canais de comunicação e relacionamentos com estas partes; • Comunicação interna deficiente; • Oferta de produtos e serviços insuficiente, não diversificada e não alinhada às necessidades dos clientes; • Ausência de processos adequados de relacionamento com o cliente; • Desconhecimento e/ou subutilização das ferramentas e instrumentos disponíveis para o atendimento e relacionamento com o cliente, inclusive tecnologia da informação; • Pouco conhecimento sobre o cliente, suas necessidades e formas de interação com o SEBRAE; • Falta de proatividade na captação de clientes; • Falta de padronização no atendimento ao cliente e na linguagem adequada ao público; • Informações insuficientes para abertura de outros negócios, exceto MEI; • Falta de proatividade em adequar as soluções às reais necessidades dos clientes; • Pouca visibilidade dada ao cliente para o acesso ao mercado; • Pouca concepção e aplicação do desenvolvimento sustentável nos processos da organização; • Ausência de ambiente para refeições e descanso dos colaboradores (qualidade de vida); • Estrutura organizacional não alinhada ao modelo de negócio, tampouco às necessidades futuras;

- Falta comprometimento das pessoas em conhecer e cumprir as normas estabelecidas (IN, processos padronizados, etc.);
- Percepção de pouca equidade pelos colaboradores do SEBRAE/SE, diante de avaliações de desempenho e de competências nem sempre justas e imparciais;
- Capacitações não oportunizadas com isonomia;
- Não atratividade e retenção de talentos, representando um risco relacionado aos recursos humanos;
- Política de gestão de redes incipiente, tanto no tocante à participação quanto ao desenvolvimento;
- Pouco desenvolvimento de soluções com inovação tecnológica;
- Dependência de terceiros (consultores credenciados para instrutoria e consultoria) e falta de estrutura para internalizar os serviços por eles executados;
- Não acompanhamento do setor de atuação e da concorrência;
- Perda de posição em relação ao Sistema Sebrae e a Região Nordeste nos resultados de clientes;
- Baixo entendimento sobre a gestão dos riscos relacionados ao negócio;
- Baixo entendimento do que o SEBRAE/SE pode fazer para contribuir para o desenvolvimento social das comunidades;
- Não utilização de forma competitiva dos ativos intangíveis;
- Gestão do conhecimento não estruturada;
- Pouca qualidade na avaliação de desempenho dos fornecedores (bens e serviços; instrutoria e consultoria de credenciados).

2.2 - Análise da Matriz SWOT

Observa-se que, dentre as principais oportunidades, destaca-se o **crescimento do ambiente de pequenos negócios** (impulsionado principalmente pelo MEI), bem como as **alterações nas regras de segmentação de público**, especialmente relacionadas à elevação do faturamento do MEI e das EPP. Contudo, vale frisar que a **previsão da exclusão de MEI inadimplentes** surge como ameaça e pode impactar significativamente o ambiente dos pequenos negócios.

Mesma atenção deve ser dada para a **instabilidade do ambiente político** que pode afetar significativamente os **sinais de recuperação da economia**. Outras ameaças que podem inviabilizar ou dificultar as oportunidades vislumbradas são a **redução significativa no volume de recursos da fonte de receita CSN**, a **manutenção dos recursos de CSO** e as **ameaças constantes aos recursos do Sistema S**.

Portanto, apesar de oportunidades como **contribuição significativa do Agronegócio para o crescimento do PIB**, **saldo positivo na geração de empregos das MPE** e **destaque para os setores de comércio e serviços em número de empresas em Sergipe**, há um grande desafio pela frente, pois além das ameaças anteriormente destacadas, que podem inviabilizar o aproveitamento destas oportunidades, internamente o SEBRAE/SE tem significativa predominância de fragilidades, dificultando ainda mais a absorção das oportunidades.

Outra ameaça que pode complicar mais este cenário é o **surgimento de novos concorrentes**, pois a predominância de fragilidades no ambiente interno do SEBRAE/SE dificulta atendermos a **demandas por produtos e serviços adequados às reais necessidades dos clientes** e pode favorecer o crescimento desses concorrentes.

Internamente, apesar de possuir forças relevantes, como **bons canais de comunicação**, **capilaridade** e **imagem corporativa do SEBRAE**, há uma elevada predominância de fraquezas que precisam ser urgentemente superadas para que o SEBRAE/SE possa aproveitar as oportunidades de maneira mais assertiva e enfrentar melhor as ameaças.

No ambiente interno existem fraquezas que podem inviabilizar ou dificultar as forças destacadas acima, a exemplo do **marketing institucional e de produtos e serviços deficientes**, da **falta de proatividade do Sebrae na captação de clientes e na busca parcerias estratégicas**, da **falta de adequação das soluções às reais necessidades dos clientes** e do fato de **não acompanhar a concorrência e o setor de atuação**.

A maior parte das fraquezas listadas na SWOT estão relacionadas a **problemas no atendimento e relacionamento com o cliente** e os **resultados decrescentes nas pesquisas com clientes em relação ao Sistema Sebrae e à Região Nordeste**, podem ser explicados em função dessas fragilidades.

É preciso que o SEBRAE/SE entenda que a realidade hoje é outra, tanto em termos de necessidades dos clientes e do mercado como um todo, quanto em termos de recursos e de sua força de trabalho.

O mercado está cada vez mais dinâmico e os clientes mais exigentes. Apesar de oportunizar um **atendimento integrado, com foco na entrega de valor**, o mercado e os clientes exigem uma **oferta de produtos e serviços diversificados, adequados às suas reais necessidades**, e **desenvolvimento de soluções com inovação tecnológica**. Contudo, essas são justamente fragilidades apontadas pelos colaboradores no Workshop e que o SEBRAE/SE precisa transpor.

Apesar do **surgimento de novos concorrentes**, o SEBRAE/SE deve usar sua **imagem corporativa positiva**, bem como usufruir dos seus ativos intangíveis como a **metodologia GEOR**, o **planejamento e gestão estratégica**, o **Empretec** que é um produto reconhecido no mercado por sua qualidade; buscando assim manter e ampliar a fatia de mercado que detém.

Deve também considerar o **elevado conhecimento técnico que possui para abertura de negócios para o MEI** para aproveitar as oportunidades destacadas anteriormente em relação a este público, mas precisa **investir mais no aprimoramento do conhecimento técnico para abertura de outras modalidades de negócios**, apontada como fragilidade durante o Workshop.

Apesar dos colaboradores sentirem **orgulho de fazer parte do SEBRAE/SE** apontam como fraquezas a **não atratividade e retenção de talentos** e a **ausência de um ambiente para refeições e descanso dos colaboradores**, o que impacta diretamente na qualidade de vida destes. Enxergam ainda como fragilidades as **avaliações de desempenho e de competências aplicadas nem sempre de forma justa e imparcial**, com **pouca equidade e capacitações oportunizadas sem isonomia**. Por outro lado, há uma **falta de comprometimento por parte dos colaboradores em conhecer e cumprir as normas estabelecidas** (IN e processos padronizados), aliado a uma **ausência de gestão por consequência**.

Diante de tudo apresentado, faz-se necessário, o **redesenho da estrutura organizacional do SEBRAE/SE, alinhada ao modelo de negócio**, ainda mais diante da **impossibilidade de contratação de novos colaboradores**, com um quadro enxuto, após a saída dos que aderiram ao PDI. Associado a reestruturação organizacional faz-se necessário uma **gestão de conhecimentos mais estruturada** diante da necessidade dos colaboradores internalizarem os conhecimentos provenientes dos serviços executados pelos consultores e instrutores credenciados, com vistas a reduzir a **dependência de terceiros**.

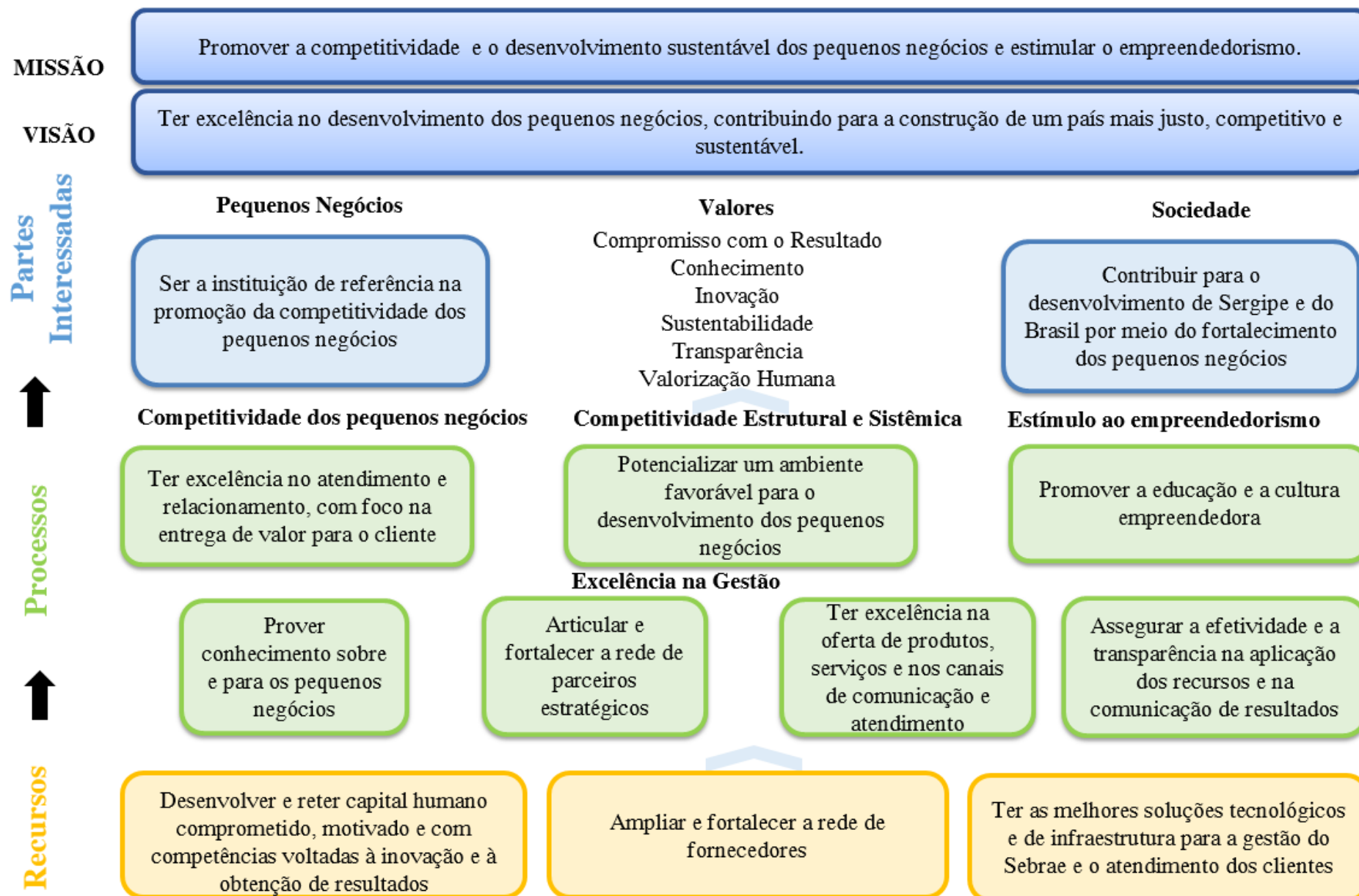
É imprescindível afirmar que, o SEBRAE/SE tem pela frente o grande desafio de superar suas fragilidades, que apesar de muitas são passíveis de controle e podem ser atenuadas mediante utilização adequada de suas potencialidades, a fim de minimizar ou combater as ameaças e melhor aproveitar as oportunidades.

REVISÃO DO MAPA ESTRATÉGICO



3

MAPA ESTRATÉGICO - SEBRAE/SE



3.2 – Modificações Realizadas

O Mapa Estratégico 2018, quando comparado com o de 2017, sofreu duas alterações:

- ✓ Mudança do objetivo estratégico “Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente” para “Ter excelência no atendimento e relacionamento, com foco na entrega de valor para o cliente”: essa mudança foi motivada pela nova política de atendimento, que enfatiza o relacionamento e a entrega de valor para o cliente com o objetivo de assegurar que os atendimentos efetuados e as relações estabelecidas contenham as soluções desejadas pelos clientes;
- ✓ Adaptação do objetivo estratégico “Ter excelência na aplicação de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes” para “Ter excelência na oferta de produtos, serviços e nos canais de comunicação e atendimento”.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

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). Deste cruzamento, surgem as estratégias (prioridades) para permitir utilizar Forças ou minimizar Fraquezas a fim de aproveitar Oportunidades ou conter Ameaças.

		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>Sinaliz de recuperação da economia perspectiva de leve crescimento 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 exclusão de alguns 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 macrosssegmentos 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 (IN, 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 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.	Esta prioridade surge da necessidade de se estabelecer ações para minimizar as Fraquezas relacionadas como a falta de proatividade na captação de clientes e assim aproveitar a Oportunidade proporcionada pela diretriz do SEBRAE/NA para o atendimento integrado, com foco na entrega de valor.
Contribuir para a melhoria do desempenho dos pequenos negócios, integrando a atuação setorial ao conceito de cadeia de valor.	Para aproveitar a Oportunidade referente a diretriz do SEBRAE/NA para o atendimento integrado, com foco na entrega de valor, desta vez focando no atendimento segmentado, é preciso minimizar Fraquezas relacionadas a oferta de produtos e serviços insuficiente, não diversificada e não alinhada às necessidades dos clientes.
Aumentar a competitividade dos pequenos negócios dos setores de Comércio e Serviços, com foco nos macrosssegmentos de Alimentos e Bebidas, Saúde e Bem Estar e Higiene e Cosméticos.	O ambiente externo traz como Oportunidade o destaque para o setor de comércio e serviços em número de empresas em Sergipe. Esta oportunidade pode ser aproveitada por meio de projetos de atendimento, considerando a Força representada pela Metodologia de Gestão de Projetos (GEOR).
Promover a inserção e o desenvolvimento de pequenos negócios na cadeia de valor de médias e grandes empresas por meio das estratégias de encadeamento produtivo.	Os sinais de recuperação da economia com perspectiva de leve crescimento do PIB é uma Oportunidade para inserção de pequenos negócios na cadeia de valor de médias e grandes empresas, podendo ser utilizada a imagem corporativa do SEBRAE e a Metodologia de Gestão de Projetos (GEOR), no escopo do Encadeamento Produtivo, para aproveitar esta oportunidade.
Promover a atuação do Sebrae Sergipe no atendimento a pequenos negócios de serviços intensivos em tecnologia e no 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. Para isto, é preciso minimizar as fraquezas relacionadas a oferta de produtos e serviços insuficiente, não diversificada e não alinhada às necessidades dos clientes e o pouco conhecimento sobre o cliente.
Ampliar as estratégias de atendimento não presencial do Sebrae Sergipe por meio dos canais de atendimento remoto.	As Oportunidades de melhoria da conectividade e disponibilidade de serviços de internet no país e o interesse por canais de atendimento remoto por parte de alguns segmentos podem ser aproveitadas a partir da Força de existência de ferramentas e instrumentos para atendimento ao cliente.
Intensificar a articulação junto a lideranças locais e redes visando a implantação de políticas de desenvolvimento nos municípios sergipanos.	A instabilidade do ambiente político afetando os sinais de recuperação da economia é uma Ameaça para a atuação do Sebrae. Assim, é prioritário utilizar a capilaridade do SEBRAE e sua imagem corporativa para intensificar a implantação de políticas públicas que possam "combater" esta ameaça.
Intensificar as ações de educação empreendedora nas escolas municipais 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 alterações nas regras de segmentação de público e Crescimento do ambiente de pequenos negócios, utilizando as Forças da existência de ferramentas e instrumentos para atendimento ao cliente.
Aprimorar a qualidade das informações do ambiente dos	As ameaças de entrada de novos concorrentes no setor de atuação do SEBRAE e do não

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.	entendimento do papel do SEBRAE pelas partes interessadas requer o investimento em ações de Inteligência Estratégica, de modo ainda minimizar as Fraquezas relacionada ao pouco conhecimento sobre o cliente, suas necessidades e formas de interação com o SEBRAE e não acompanhamento do setor de atuação e da concorrência.
Intensificar a aproximação de parceiros estratégicos e articulação com novos visando a captação de recursos que potencializem a atuação do Sebrae Sergipe.	Diante das Ameaças aos recursos do Sistema S, 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.
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.	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.
Aprimorar a governança corporativa, o processo decisório e a integração das unidades por meio da internalização do sistema de gestão e do aprendizado organizacional.	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 e ausência de processos adequados de relacionamento com o cliente.
Garantir a conformidade legal e normativa por meio de auditorias internas e externas, com ênfase na gestão dos riscos organizacionais e no compliance.	As 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 falta comprometimento das pessoas em conhecer e cumprir as normas estabelecidas e do baixo entendimento sobre a gestão dos riscos relacionados ao negócio.
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.	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.
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.	Aproveitar a Oportunidade de interesse do mercado em ser fornecedor do SEBRAE é necessário minimizar a Fraqueza relacionada a ausência de qualidade na avaliação de desempenho dos fornecedores.
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.	Para minimizar as Fraquezas de desconhecimento e/ou subutilização das ferramentas e instrumentos disponíveis para o atendimento e relacionamento com o cliente, é necessário investir na melhoria das ferramentas de suporte ao atendimento e ao relacionamento com o cliente, com vistas a aproveitar as Oportunidades de melhoria da conectividade e disponibilidade de serviços de internet no país e o interesse por canais de atendimento remoto por parte de alguns segmentos.
Promover o desenvolvimento sustentável nos produtos, processos e instalações da organização, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.	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.

RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS, PRIORIDADES, MACROPROCESSOS E INICIATIVAS

5.1 – Objetivos e Prioridades

As Prioridades Estratégicas estão vinculadas aos Objetivos Estratégicos do Sebrae SE, que contribuem para os objetivos estratégicos do Sistema.

Objetivo Estratégico do Sistema	Objetivo Estratégico Local	Prioridade Local
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	P1-Ter excelência no atendimento e relacionamento, com foco na entrega de valor para o cliente.	Ampliar as estratégias de atendimento não presencial do Sebrae Sergipe por meio dos canais de atendimento remoto.
		Aumentar a competitividade dos pequenos negócios dos setores de Comércio e Serviços, com foco nos macrosssegmentos de Alimentos e Bebidas, Saúde e Bem Estar e Higiene e Cosméticos.
		Contribuir para a melhoria do desempenho dos pequenos negócios, integrando a atuação setorial ao conceito de cadeia de valor.
		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.
		Promover a atuação do Sebrae Sergipe no atendimento a pequenos negócios de serviços intensivos em tecnologia e no fomento à inovação.
		Promover a inserção e o desenvolvimento de pequenos negócios na cadeia de valor de médias e grandes empresas por meio das estratégias de encadeamento produtivo.
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	P2-Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Intensificar a articulação junto a lideranças locais e redes visando a implantação de políticas de desenvolvimento nos municípios sergipanos.
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	P3-Promover a educação e a cultura empreendedora.	Intensificar as ações de educação empreendedora nas escolas municipais e instituições de ensino superior como ambiente de fortalecimento do empreendedorismo.
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	P4-Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	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.
P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	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.

Objetivo Estratégico do Sistema	Objetivo Estratégico Local	Prioridade Local
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	P6-Ter excelência na oferta de produtos, serviços e nos canais de comunicação e atendimento.	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.
P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	P7-Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	<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>
R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	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.
R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	R2-Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Intensificar a atuação da Central de Compras do Sebrae Sergipe, com ênfase no desenvolvimento da rede de fornecedores e na qualidade na avaliação de desempenho dos fornecedores de bens e serviços.
R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.	R3-Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae/SE e o atendimento aos clientes.	<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>Promover o desenvolvimento sustentável nos produtos, processos e instalações da organização, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.</p>

O Sistema Sebrae organiza as suas iniciativas em tipologias que traduzem o foco de atuação para melhor organizar e difundir a sua estratégia durante a execução do seu planejamento, atendendo aos seus objetivos estratégicos ou macroprocessos.

5.2 - Portfólio de Projetos e Atividades vinculados às Prioridades Estratégicas

Prioridade Local	Iniciativas
Promover a atuação do Sebrae Sergipe no atendimento a pequenos negócios de serviços intensivos em tecnologia e no fomento à inovação.	SE-Desenvolvimento e Fortalecimento de Startups
	SE - Desenvolvimento e Inclusão Produtiva para o Semiárido
Intensificar a aproximação de parceiros estratégicos e articulação com novos visando a captação de recursos que potencializem a atuação do Sebrae Sergipe.	Articulação e Implementação de Parcerias Estratégicas
	Inclusão Socioambiental e Produtiva de Catadores e Coletores de Recicláveis em Sergipe
Aprimorar a governança corporativa, o processo decisório e a integração das unidades por meio da internalização do sistema de gestão e do aprendizado organizacional.	SE - Programa Sebrae de Excelência da Gestão
Ampliar as estratégias de atendimento não presencial do Sebrae Sergipe por meio dos canais de atendimento remoto.	Atendimento Remoto - SE
Intensificar a articulação junto a lideranças locais e redes visando a implantação de políticas de desenvolvimento nos municípios sergipanos.	Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Estado de Sergipe
	SE - Líder Alto Sertão - Formação de Liderança para o Desenvolvimento Regional
	SE - Líder Sul Sergipano - Formação de Liderança para o Desenvolvimento Regional
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.	Inteligência Estratégica
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
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

Prioridade Local	Iniciativas
Intensificar a atuação da Central de Compras do Sebrae Sergipe, com ênfase no desenvolvimento da rede de fornecedores e na qualidade na avaliação de desempenho dos fornecedores de bens e serviços.	Desenvolvimento de Fornecedores - SEBRAE SE
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.	Manutenção e Atualização dos Ativos de TI
	Modernização das Salas de Aula SE
Promover o desenvolvimento sustentável nos produtos, processos e instalações da organização, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais.	Sustentabilidade na Gestão do SEBRAE Sergipe
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.	No Campo - Negócio Certo Rural
	SE - Atendimento Regional - Aracaju
	SE - Atendimento Regional - Estância
	SE - Atendimento Regional - Itabaiana
	SE - Atendimento Regional - Lagarto
	SE - Atendimento Regional - Nossa Senhora da Glória
	SE - Atendimento Regional - Propriá
Promover a inserção e o desenvolvimento de pequenos negócios na cadeia de valor de médias e grandes empresas por meio das estratégias de encadeamento produtivo.	Desenvolvimento da Construção Civil nos Territórios de Sergipe
Intensificar as ações de educação empreendedora nas escolas municipais e instituições de ensino superior como ambiente de fortalecimento do empreendedorismo.	Motrisa - Sebrae/SE - Indústria Transformadora de Farinha de Trigo
	Educação Empreendedora SEBRAE/SE
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.	Portfólio de Produtos, Serviços e Canais do Sebrae/SE

Prioridade Local	Iniciativas
Contribuir para a melhoria do desempenho dos pequenos negócios, integrando a atuação setorial ao conceito de cadeia de valor.	Aracaju - Destino Turístico Inteligente
	Crescer no Campo - Gestão da Agroindústria no Agreste Central Sergipano
	Crescer no Campo - Piscicultura no Território do Baixo São Francisco
	Desenvolvimento das Confeções das Regiões Sul e Centro Sul Sergipano
	Desenvolvimento do Artesanato nos Polos Sergipanos
	Energias de Sergipe
	Negócios em Economia Criativa
	SE - Sertão Empreendedor - Um Novo Tempo para o Semiárido
	SE - Varejo Casa e Construção
	Sergipe Bio
Aumentar a competitividade dos pequenos negócios dos setores de Comércio e Serviços, com foco nos macrosssegmentos de Alimentos e Bebidas, Saúde e Bem Estar e Higiene e Cosméticos.	Serviços Automotivos da Grande Aracaju e Região Agreste
	Desenvolvimento do Segmento Saúde na Grande Aracaju
	SE - Desenvolvimento do Segmento de Beleza e Estética
	SE - Food Experience
	Varejo alimentar na Grande Aracaju e Agreste Sergipano

5.3 - Portfólio de Atividades vinculadas aos Macroprocessos

Macroprocesso é um elemento da Cadeia de Valor que representa as atividades chave (de negócios e de Suporte à gestão) do Sebrae. Além dos Macroprocessos abaixo apresentados existe o de Gestão de Tecnologia da Informação e o de Gestão Contábil.

Macroprocesso	Atividade
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
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
	Remuneração de RH Relacionada a Negócios
	Suporte Operacional Relacionado a Negócios

5.4 - Principais Alterações no Portfólio de Projetos e Atividades

As principais alterações foram a inclusão de três novos projetos e seis atividades de atendimento, detalhados a seguir. Apesar da modificação da carteira ter sido mínima, principalmente em razão da redução dos recursos financeiros, os novos projetos e atividades visam agregar valor à carteira, conforme justificativas abaixo:

▪ Projetos:

1. **Portfólio de Produtos, Serviços e Canais do SEBRAE/SE** – Iniciativa criada para atender a nova prioridade estratégica “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” que surgiu em virtude das fraquezas apresentadas em relação a oferta de produtos, serviços e aos canais de comunicação; que por fim contribuirá para o alcance do objetivo estratégico “Ter excelência na oferta de produtos, serviços e nos canais de comunicação e atendimento”;
2. **SE – Desenvolvimento e Inclusão Produtiva para o Semiárido** – Projeto voltado para o desenvolvimento econômico e social, com o objetivo de fortalecer a competitividade do agronegócio no contexto do semiárido de Sergipe, através da melhoria da gestão, adoção de tecnologias e o aumento de produtividade;
3. **Sustentabilidade na Gestão do SEBRAE Sergipe** – Este projeto atenderá à nova prioridade local (Promover o desenvolvimento sustentável nos produtos, processos e instalações da organização, considerando os aspectos econômicos, ambientais e sociais) e ao novo indicador (Índice de Sustentabilidade na Gestão), com o objetivo de promover a disseminação e aplicação de práticas de sustentabilidade interna na Gestão do Sebrae Sergipe, contribuindo para sua consolidação na cultura organizacional, reforçando um dos valores do Sebrae.

O tema sustentabilidade tem ganhado importância cada vez maior no cotidiano do meio empresarial como forma de reduzir custos, otimizar produção e preparar o negócio para o futuro, levando-se em consideração o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.

▪ **Atividades de Atendimento:**

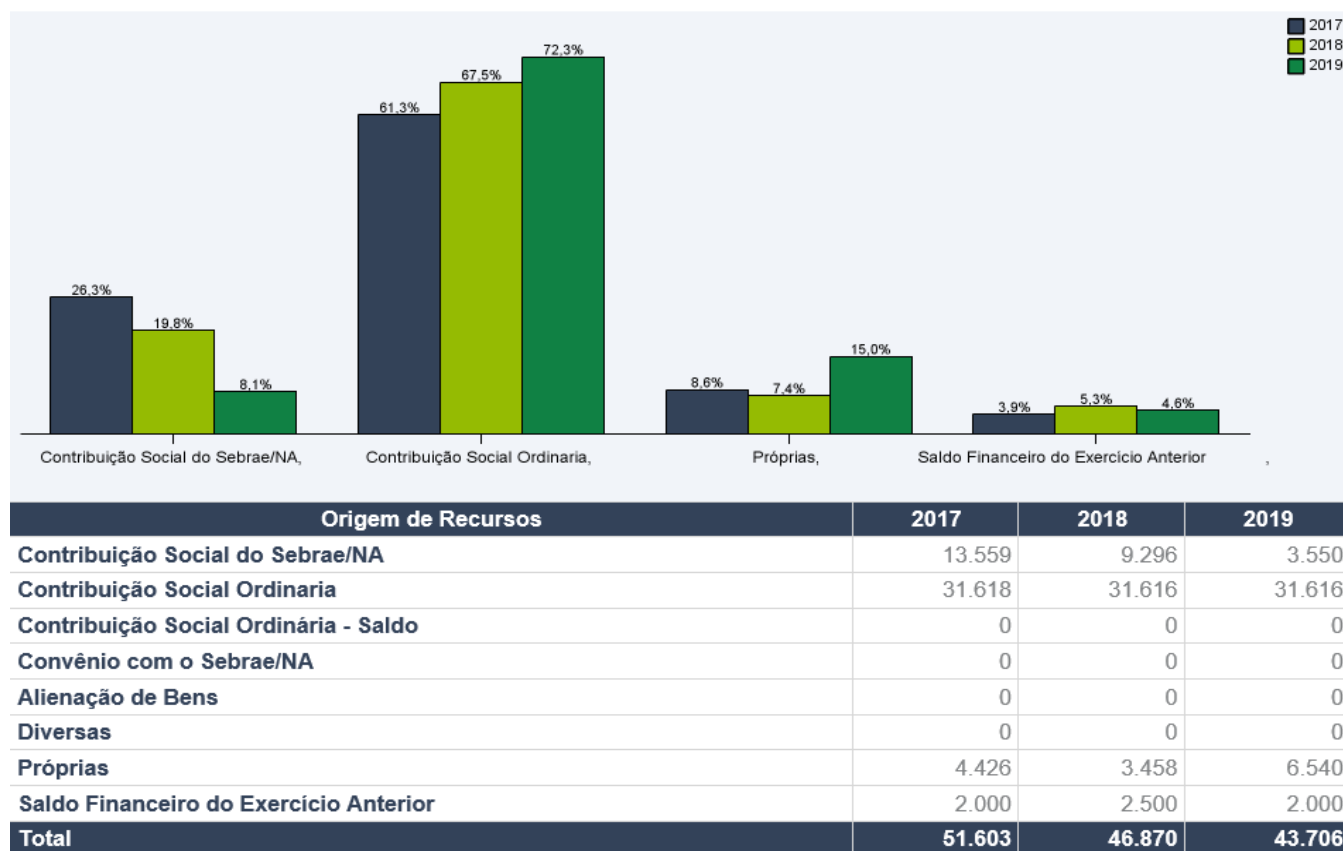
Foram criadas Atividades de Atendimento Regional, aderentes ao novo modelo de atuação do Sistema Sebrae, no âmbito do atendimento individualizado, com foco no relacionamento e na entrega de valor para o cliente, contemplando a Sede e todas as regionais, conforme listado abaixo. Isso se justifica por ser necessário especializar o atendimento presencial mediante a integração dos diferentes canais e serviços nacionais e estaduais de atendimento, de forma continuada e de acordo com a necessidade dos pequenos negócios e potenciais empresários do território, contribuindo para o alcance do objetivo estratégico " Ter excelência no atendimento e relacionamento, com foco na entrega de valor para o cliente."

1. **SE – Atendimento Regional – Agreste Central Sergipano;**
2. **SE – Atendimento Regional – Alto Sertão Sergipano;**
3. **SE – Atendimento Regional – Baixo São Francisco Sergipano;**
4. **SE – Atendimento Regional – Centro Sul Sergipano;**
5. **SE – Atendimento Regional – Sul Sergipano;**
6. **SE – Atendimento Regional – Grande Aracaju.**

CENÁRIO DE RECURSOS

6.1 – Origem de Recursos (Receitas)

Considerando o PPA 2018-2019, nota-se uma tendência de declínio das receitas totais; quando considerado 2018/2017 a redução é de 9%, já no comparativo 2018/2017 é de 7%. Essa trajetória é motivada principalmente pela CSN que no comparativo 2018/2017 apresenta redução de 31% e para 2019/2018 redução de 62%. Apesar da redução de CSN ser bem mais intensa em 2019, esse reflexo é minimizado quando se trata das receitas totais, visto que em contrapartida foi previsto um aumento das receitas próprias em 89%. É estratégia do Sebrae/SE aumentar significativamente a geração de receita própria, tendo em vista a nova realidade orçamentária.



Fonte: SME, Relatórios do PPA 2018-2019 (considerando o original de cada ano).

6.2 – Aplicação de Recursos (Despesas) por Tipologia

Com um cenário de redução de receitas, consequentemente houve uma redução na aplicação de recursos, refletida nas tipologias de Atendimento e Articulação. Quando considerado 2019 a redução não será na proporção que se apresenta abaixo, visto que uma significativa parte das receitas ainda não foram alocadas em projetos que deverão ser propostos no próximo PPA, visto que algumas parcerias, que demandam tempo para sua constituição, ainda serão formadas.

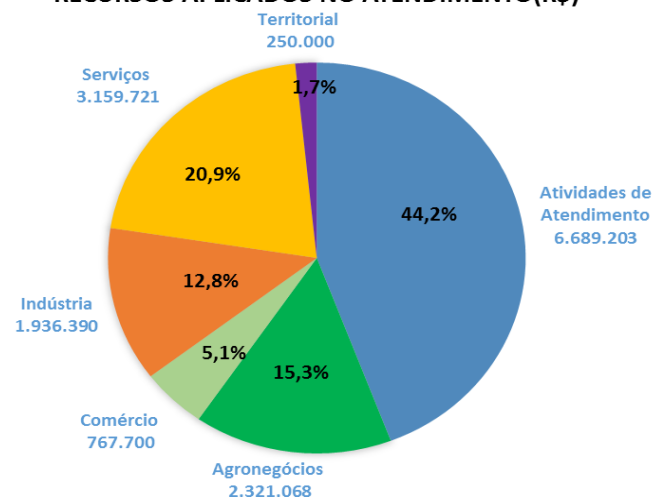


Fonte: SME, Relatórios do PPA 2018-2019 (considerando o original de cada ano).

6.2.1 – Aplicação de Recursos no Atendimento

Dos recursos aplicados no atendimento, 44,2% estão alocados nas atividades de atendimento da sede e das regionais, 26% estão alocados em projetos de comércio e serviços, 15,3% em projetos de agronegócios e 12,8% em iniciativas do setor de indústria.

RECURSOS APLICADOS NO ATENDIMENTO(R\$)



Projetos/Atividades	Orçamento 2018
Atividades de Atendimento	6.689.203,00
Atendimento Remoto - SE	300.000,00
SE - Atendimento Regional - Agreste Central Sergipano	400.000,00
SE - Atendimento Regional - Alto Sertão Sergipano	400.000,00
SE - Atendimento Regional - Baixo São Francisco Sergipano	400.000,00
SE - Atendimento Regional - Centro Sul Sergipano	600.000,00
SE - Atendimento Regional - Grande Aracaju	4.189.203,00
SE - Atendimento Regional - Sul Sergipano	400.000,00
Agronegócios	2.321.068,00
Crescer no Campo - Gestão da Agroindústria no Agreste Central Sergipano	292.000,00
Crescer no Campo - Piscicultura no Território do Baixo São Francisco	225.550,00
No Campo - Negócio Certo Rural	335.550,00
SE - Desenvolvimento e Inclusão Produtiva para o Semiárido	530.000,00
SE - Sertão Empreendedor - Um Novo Tempo para o Semiárido	563.368,00
Sergipe Bio	374.600,00
Comércio	767.700,00
Desenvolvimento do Artesanato nos Polos Sergipanos	200.000,00
SE - Varejo Casa e Construção	215.900,00
Serviços Automotivos da Grande Aracaju e Região Agreste	139.800,00
Varejo alimentar na Grande Aracaju e Agreste Sergipano	212.000,00
Serviços	3.159.721,00
Aracaju - Destino Turístico Inteligente	281.000,00
Desenvolvimento do Segmento Saúde na Grande Aracaju	369.650,00
Negócios em Economia Criativa	1.773.000,00
SE - Desenvolvimento do Segmento de Beleza e Estética	200.000,00
SE - Food Experience	274.071,00
SE-Desenvolvimento e Fortalecimento de Startups	262.000,00
Indústria	1.936.390,00
Desenvolvimento da Construção Civil nos Territórios de Sergipe	313.850,00
Desenvolvimento das Confeções das Regiões Sul e Centro Sul Sergipano	364.400,00
Energias de Sergipe	1.029.240,00
Motrisa - Sebrae/SE - Indústria Transformadora de Farinha de Trigo	228.900,00
Territorial	250.000,00
Educação Empreendedora SEBRAE/SE	250.000,00
Total Geral	15.124.082,00

INDICADORES INSTITUCIONAIS E DE DESEMPENHO



7

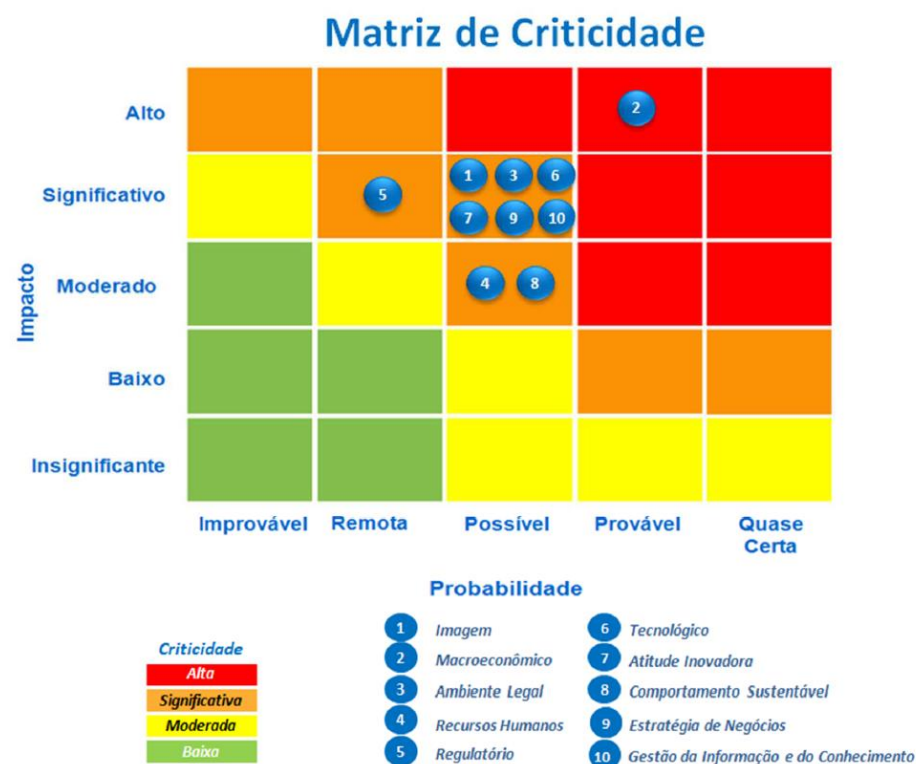
7.1 - Histórico e Proposição dos Indicadores Institucionais e de Desempenho

Indicadores Institucionais	Histórico			PPA 2018/2019		Métrica
	Meta 2016	Realizado 2016	Meta 2017	2018	2019	
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	7,50	8,53	8,32	8,30	8,40	0 - 10
Índice de imagem junto à sociedade	8,00	8,55	8,78	8,40	8,40	0 - 10
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	54,00	42,9	75,00	75,00	75,00	%
Índice de efetividade do atendimento	7,50	8,30	8,10	8,10	8,10	0 - 10
Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	—	75,5	80,50	80,00	80,00	Pontos (0 a 100)
Indicadores de Desempenho	Histórico			PPA 2018/2019		Métrica
	Meta 2016	Realizado 2016	Meta 2017	2018	2019	
Número de Pequenos Negócios atendidos	15.810	16.467	16.750	16.700	16.700	Empresas
Número de Microempreendedores Individuais atendidos	10.400	10.462	9.300	10.000	10.000	Empresas
Número de Microempresas atendidas	4.530	4.692	6.000	5.300	5.300	Empresas
Número de Pequenas Empresas atendidas	880	1.313	1.450	1.400	1.400	Empresas
Número de Pequenos negócios fidelizados	7.905	8.300	7.537	7.515	7.515	Empresas
Atend. Pequenos Neg. Soluções específ. Inovação	2.120	2.233	2.200	1.670	1.670	Empresas
Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos	—	14.436	14.100	13.000	13.000	Donos de Pequenos Negócios
Número de Potenciais Empresários Atendidos	11.390	13.787	11.900	12.000	12.000	Potenciais empresários
Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	2.500	3.269	4.150	4.000	4.000	Potenciais empreendedores
Nº municípios com políticas de desenv. implantadas	5	3	5	5	5	Número de Municípios
Índice de satisfação do cliente	7,50	8,90	9,00	9,00	9,00	Pontos (0 a 10)
Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços	7,91	8,30	8,00	8,30	8,30	Pontos (0 a 10)
Índice de satisfação com os fornecedores	7,10	7,80	8,00	8,10	8,20	Pontos (0 a 10)
Índice de satisfação dos clientes internos	7	*7,45	7,50	7,60	7,70	Pontos (0 a 10)
Índice de Comportamento Organizacional	78,50	78,30	78,50	78,50	70,00	%
Número de acessos aos conteúdos do Portal Sebrae	95.000	202.115	80.000	85.000	87.000	Acessos
Índice de conformidade de auditoria/compliance	—	—	7,00	6,90	6,80	Adimensional
Índice de Sustentabilidade na gestão	—	—	—	0,50	0,60	0 - 1

RISCOS ESTRATÉGICOS, ATIVOS INTANGÍVEIS E CONHECIMENTOS CRÍTICOS

8.1- Riscos Estratégicos

Quando falamos de Riscos Estratégicos, estamos nos referindo aos principais riscos relacionados ao negócio que, caso se materializem, podem interferir no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Esta avaliação é conduzida pelo Sebrae Nacional, que realiza uma análise anual dos riscos estratégicos com base em informações obtidas junto aos Diretores do Sistema Sebrae e aos Chefes de Gabinete e corpo gerencial do Nacional. O processo de avaliação é realizado por meio de entrevistas presenciais com alguns Diretores e Gerentes do Nacional e por aplicação de questionário eletrônico para os demais participantes, onde é avaliada a probabilidade e o impacto de cada risco estratégico, bem como obtidas as principais percepções relacionadas a esses riscos, obtendo assim uma Matriz de Criticidade dos Riscos Estratégicos.



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. O Sebrae Sergipe segue a metodologia de identificação e avaliação de ativos intangíveis desenvolvida pelo Sebrae Nacional em 2015. A partir desta lista de Ativos Intangíveis identificada pelo Sebrae Nacional, foi realizada uma pesquisa com a Liderança do Sebrae SE (diretores, gerentes e coordenadores) com o objetivo de avaliar a percepção local quanto a estes ativos e classificar o grau de importância dos mesmos, sendo identificados como Ativos Intangíveis do Sebrae SE:

Ativos Intangíveis Estratégicos	Setor de atuação e a relevância para o país
	Causa ou bandeira defendida
	Visão, missão, valores, princípios e cultura
Ativos Intangíveis Estruturais	Modelo de gestão de projetos
	Modelo de planejamento e gestão estratégica
Ativos Intangíveis Humanos	Não identificado
Ativos Intangíveis de Relacionamento	Imagem corporativa
	Networking, parcerias, alianças, redes de valor e colaboração
	Marcas, submarcas e símbolos corporativos
	Relacionamento com a mídia e poder de influência e formação de opinião

8.3 - Conhecimentos Críticos

Os conhecimentos críticos são aqueles considerados como necessários para se produzir os resultados almejados pela organização, pelas unidades, pelos grupos e pelos indivíduos, sendo os mais importantes para realizar a missão e implementar as estratégias do Sebrae. Eles são definidos a partir do Mapeamento dos Conhecimentos Críticos, que está no escopo da Política de Gestão do Conhecimento do Sistema Sebrae. Os conhecimentos críticos no Sistema Sebrae foram classificados em quatro categorias: Conhecimentos para os pequenos negócios, Conhecimentos sobre os pequenos negócios, Conhecimentos organizacionais e Conhecimentos relacionais. Estes conhecimentos se correlacionam com os objetivos estratégicos do Sebrae SE da seguinte forma:

Conhecimentos para os pequenos negócios	P1-Ter excelência no atendimento e relacionamento, com foco na entrega de valor para o cliente. P3-Promover a educação e a cultura empreendedora. P4-Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios. P6-Ter excelência na oferta de produtos, serviços e nos canais de comunicação e atendimento.
Conhecimentos sobre os pequenos negócios	P4-Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios. P6-Ter excelência na oferta de produtos, serviços e nos canais de comunicação e atendimento.
Conhecimentos organizacionais	P7-Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados. R1-Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados. R2-Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores. R3-Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae/SE e o atendimento aos clientes.
Conhecimentos relacionais	P2-Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios. P5-Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.

MEDIDAS DE GESTÃO



9

9.1 - Medidas de Gestão - PPA 2018-2019

Ponto de Atenção	Medida de Gestão	Prazo
Reavaliação do modelo organizacional	Redefinir o modelo de negócios e readequar o quadro de pessoal com foco na qualificação e quantificação	Maio 2018
Aperfeiçoamento da visão estratégica na gestão da tecnologia de informação	Gerir os ativos de tecnologia da informação a partir de uma visão estratégica por meio da implantação do PDTIC alinhado ao planejamento, fornecendo ferramentas para garantir um melhor atendimento e relacionamento com o cliente.	Junho 2018
Busca de fontes alternativas de receita	Mapear potenciais parceiros e promover ações para captação de recursos para atendimento aos pequenos negócios, por meio de convênios e da intensificação de ações de comercialização.	Agosto 2018
Fortalecimento da atuação junto aos pequenos negócios de serviços intensivos em tecnologia e inovação	Promover uma maior aproximação do Sebrae SE com as instituições envolvidas no desenvolvimento tecnológico local a fim de atuar junto aos pequenos negócios intensivos em tecnologia e inovação.	Setembro 2018
Adequação das instalações físicas do Sebrae	Adequar as instalações físicas de forma a atender melhor às necessidades dos clientes e dos colaboradores, através da acessibilidade e da construção de um ambiente para refeição e descanso.	Fevereiro 2018
Efetividade dos canais de comunicação	Intensificar as ações de marketing institucional.	Dezembro 2018
Alinhamento dos Programas de Capacitação às Avaliações de Competência e Desempenho	Rever o Sistema de Gestão de Pessoas e implantar melhorias nos processos estabelecidos de modo a promover o efetivo inter-relacionamento entre as avaliações de competência e as avaliações de desempenho para a concepção dos Programas de Capacitação, considerando a valorização dos recursos humanos e o estímulo ao alto desempenho.	Junho 2019
Gestão do conhecimento não estruturada	Implantar o Modelo de Gestão do Conhecimento preconizado pelas Políticas e Diretrizes do Sistema Sebrae, com vistas a promover o desenvolvimento, preservação e compartilhamento dos conhecimentos críticos.	Dezembro 2019

