



# **SEBRAE 2022**

## Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



A decorative graphic on the left side of the page, consisting of numerous thin, curved lines that flow from the top left towards the bottom left, creating a sense of movement and depth. The lines are light gray and vary in curvature, some being more vertical and others more horizontal, creating a complex, organic shape.

# **SEBRAE 2022**

## Mapa Estratégico do Sistema Sebrae

**2012 © Serviço 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 n.º 9.610/1998)

### **INFORMAÇÕES E CONTATOS**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Gestão Estratégica – UGE

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

Fone: (61) 3348-7180

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

### **Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Roberto Simões

### **Diretor-Presidente do Sebrae**

Luiz Barretto

### **Diretor-Técnico do Sebrae**

Carlos Alberto dos Santos

### **Diretor Administrativo e Financeiro do Sebrae**

José Claudio dos Santos

### **Gerente da Unidade de Gestão Estratégica**

Pio Cortizo Vidal Filho

### **Cocriação**

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

### **Apoio técnico:**

Symnetics Consultoria

### **Série Estratégia de Atuação**

- Direcionamento Estratégico 2022

- Mapa Estratégico do Sistema Sebrae

- Indicadores do Mapa Estratégico

### **Projeto gráfico, editoração eletrônica e revisão ortográfica**

*i*-Comunicação

**DEZEMBRO 2012**

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| NOVOS TEMPOS.....                         | 6  |
| REFERÊNCIA PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS..... | 8  |
| INTRODUÇÃO.....                           | 10 |
| O MAPA ESTRATÉGICO.....                   | 14 |
| Estrutura.....                            | 15 |
| Mapa Estratégico do Sistema Sebrae.....   | 16 |
| Missão.....                               | 17 |
| Visão.....                                | 17 |
| Valores.....                              | 17 |
| Posicionamento da marca.....              | 18 |
| Objetivos Estratégicos.....               | 19 |
| Cumprimento da Missão.....                | 19 |
| Partes Interessadas.....                  | 19 |
| Processos.....                            | 20 |
| Recursos.....                             | 22 |



## NOVOS TEMPOS

Em profunda sintonia com as transformações que ocorrem no País, e levando em consideração as necessidades mais urgentes dos pequenos negócios e o cenário econômico internacional ainda adverso, o Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae aprovou a proposta de Direcionamento Estratégico para orientar as ações da instituição no período de 2013 a 2022, promovendo importantes revisões no mapa estratégico de referência para o planejamento.

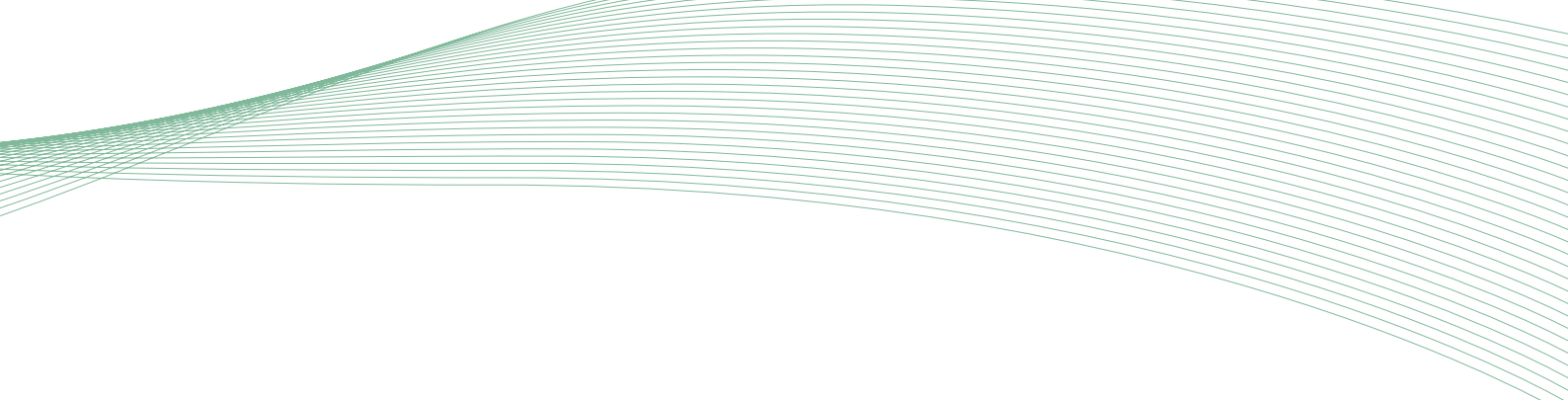
Esse direcionamento foi construído com ampla participação. Envolveu múltiplos atores de diferentes instâncias da Casa e recebeu a colaboração de parceiros das principais entidades empresariais. Subsídios importantes foram obtidos com a realização de ciclos de seminários para a composição dos cenários até o ano de 2022, quase uma década à nossa frente.

Examinou-se, por exemplo, as perspectivas futuras do Brasil baseadas no cenário atual, reconhecendo-se a pujança do mercado interno, impulsionado pelo vigor exuberante do consumo da nova classe média emergente e o que ela representa como oportunidade de negócios.

Foi avaliado também, de forma consciente, o prolongamento da crise econômica mundial, que impacta negativamente o crescimento do mercado de consumo global, com reflexos óbvios sobre a economia nacional e os empreendimentos brasileiros.

Esse novo mapa estratégico tem, portanto, ampla aderência com os cenários interno e externo e com os desafios do Sebrae nos próximos anos. Por sua dinâmica participativa de construção e simplicidade, poderá acelerar o alinhamento e a efetividade das ações estratégicas a serem desdobradas.

As linhas nele definidas visam, sobretudo, à promoção da competitividade e ao fortalecimento da economia nacional e dos pequenos negócios, observando-se um cenário de sustentabilidade. Em sintonia com os tempos modernos, insere de forma explícita a promoção da educação e da cultura empreendedora como objetivos primordiais.



As questões da inovação e do emprego da tecnologia também estão sobejamente contempladas nas análises feitas e propostas apresentadas. E, não por acaso, o orçamento para o ano de 2013 já concentra 79% dos recursos orçamentários em quatro objetivos estratégicos: a promoção da inovação; a orientação e capacitação empresarial; a conquista e ampliação de mercados; e o desenvolvimento territorial e de sistemas produtivos locais.

O que se espera, de fato, com as diretrizes aprovadas é melhorar o atendimento aos pequenos negócios, de sorte que eles possam aumentar suas receitas, ampliar sua participação na geração de riquezas e no PIB, e assim, contribuir para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável.

**ROBERTO SIMÕES**

*Presidente do Conselho Deliberativo Nacional*



# REFERÊNCIA PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

O Brasil vive um momento econômico favorável ao surgimento de novos microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas. Os avanços do ambiente legal, a melhoria da escolaridade do empreendedor, a redução das taxas de juros bancários e a maior facilidade para obtenção de crédito beneficiaram o mundo dos pequenos negócios.

Prova disso é que antes o brasileiro abria um negócio próprio por necessidade. Hoje, a cada três pessoas que iniciam um empreendimento, duas o fazem por enxergar uma grande oportunidade de gerar renda com uma empresa própria.

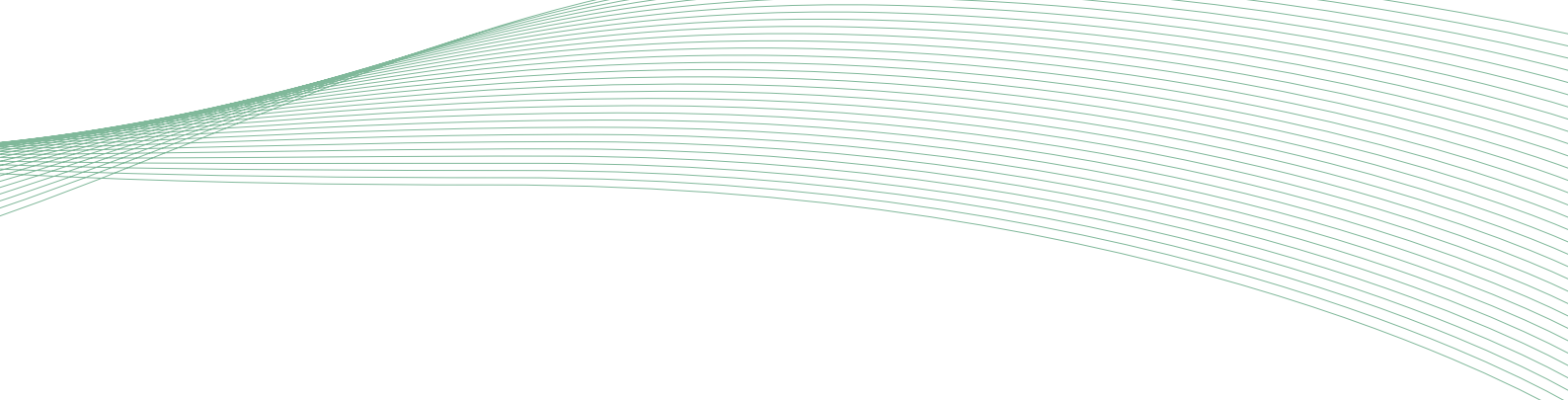
Temos um forte mercado interno com cerca de 100 milhões de consumidores e receberemos nos próximos anos grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo e as Olimpíadas.

Existe uma enorme janela de oportunidades às micro e pequenas empresas brasileiras, que representam 99% das empresas do País, mas é preciso prepará-las para se tornarem mais competitivas e sustentáveis em longo prazo.

O Sebrae completou 40 anos em 2012, mas já estamos pensando nos próximos dez anos. Nos últimos cinco meses, identificamos um conjunto de cenários e tendências do País, que foram determinantes para elaborarmos o nosso Direcionamento Estratégico 2013-2022.

Agora, nosso compromisso é tornar o Sebrae cada vez mais eficiente. Nosso foco sempre foi transmitir conhecimento, capacitação e treinamento para os empreendedores e potenciais empresários, a fim de fortalecer a economia brasileira. Mas queremos ir além.





Vamos propor soluções melhores e mais customizadas aos nossos clientes, que devem ser tratados de forma diferenciada. Além das metas quantitativas, agora teremos metas qualitativas de atendimento, para avaliar, de forma mais apropriada, nossos resultados.

Tenho certeza de que nosso trabalho renderá bons frutos no futuro. Nosso objetivo é ser referência para os pequenos negócios e continuar contribuindo para o desenvolvimento e o fortalecimento da economia nacional.

**LUIZ BARRETTO**  
*Diretor-Presidente do Sebrae*

# INTRODUÇÃO

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

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

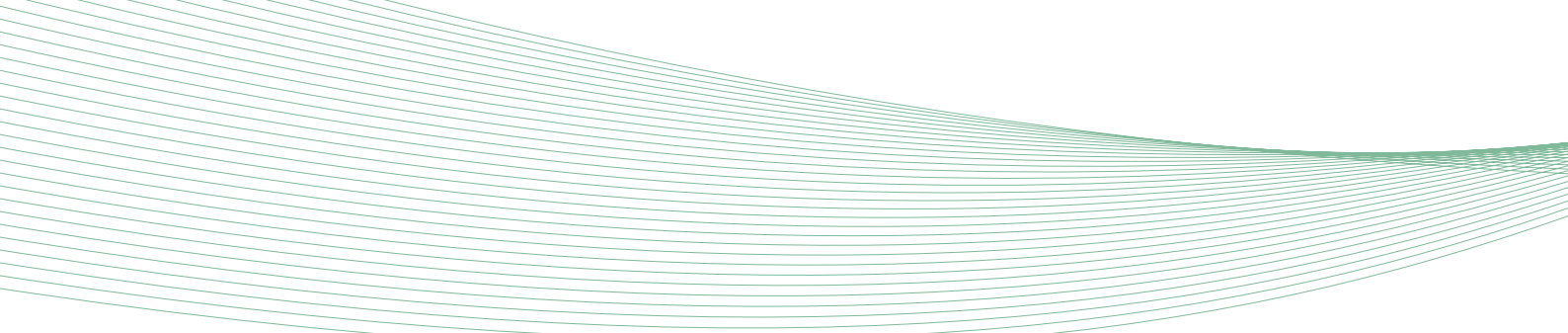
- a importância da construção participativa da estratégia, para que o direcionamento seja entendido por todos os níveis da organização;
- o Mapa Estratégico como peça de comunicação da estratégia;
- a seleção e definição de indicadores de esforço e de resultado;
- a importância das metas para manter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

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

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



A Etapa 1 – **Cenários** teve como eixo principal a sistematização e apropriação de conhecimentos com base em um conjunto de eventos realizados no primeiro semestre de 2012. Entre outros, tivemos uma conferência sobre *Cenários Macroeconômicos*, trazendo uma visão sobre tendências socioeconômicas, desafios para a economia e a sociedade brasileira, e os possíveis impactos desse cenário para os pequenos negócios no País; o *Encontro Nacional de Inclusão Produtiva*, que teve como objetivo discutir as políticas públicas e a atuação do Sebrae nesse tema – os programas nacionais “Negócio a Negócio” e “Territórios da Cidadania”, o atendimento aos Microempreendedores Individuais e as parcerias com os programas federais “Brasil sem Miséria”, “Bolsa Família” e “Crescer” – *Seminário Internacional sobre Pequenos Negócios*, que discutiu os principais desafios e oportunidades dos pequenos negócios na nova economia global. O seminário teve como foco a análise do impacto do ambiente econômico atual, interno e externo, e o desafio da competitividade, contando com a participação dos mais importantes especialistas do Brasil e do mundo em inovação, sustentabilidade, mercados e políticas públicas voltadas aos pequenos negócios. 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 ALL.

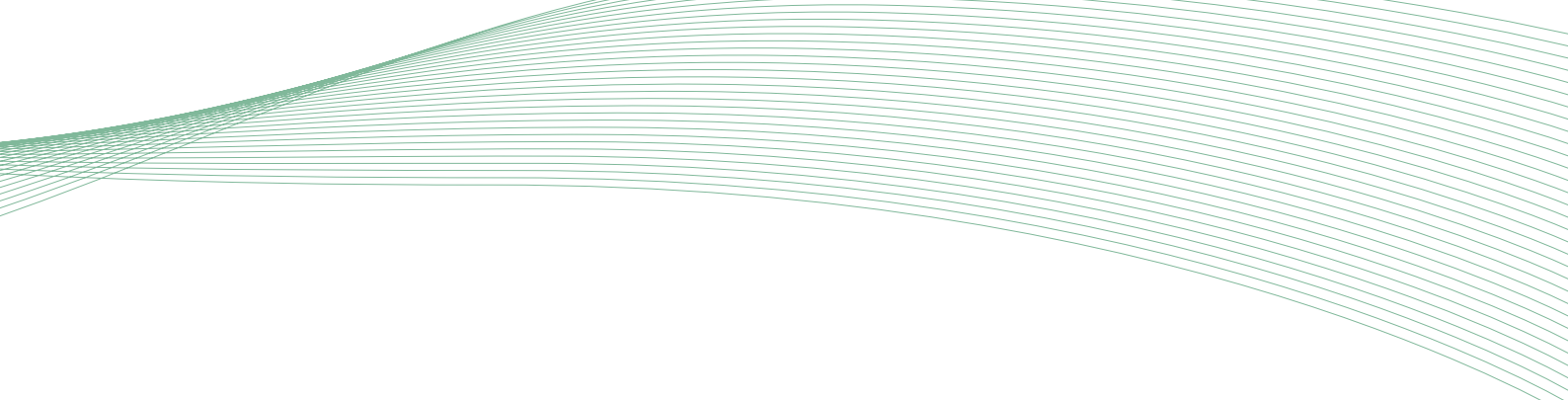


Os grandes temas dessa etapa foram também discutidos na plataforma do Direcionamento, onde os colaboradores puderam contribuir com ideias e comentários, escolhendo as tendências mais relevantes para 2022 e suas implicações para os resultados dos pequenos negócios e para a atuação do Sistema Sebrae. Foram produzidos, a partir dessas 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 oficinas presenciais com a participação de técnicos, gerentes e dirigentes, e também contou com a contribuição dos colaboradores por meio da plataforma, onde registraram ideias, comentários e votações.

As Etapas 3 e 4 – **Mapa Estratégico e Indicadores**, foram desenvolvidas com fundamento em entrevistas estruturadas com gerentes, dirigentes e empresários. Tiveram também a contribuição dos colaboradores postando ideias e complementando suas escolhas com comentários, gerando discussão e conhecimento em torno dos objetivos estratégicos e seus indicadores. Para a proposta de indicadores, foram também utilizados o *Caderno de Indicadores*, documento que sistematiza e consolida o conjunto de indicadores utilizados em todos os níveis do Sebrae, e o *Relatório da Autoavaliação Assistida*, do Modelo de Excelência em Gestão – MEG. O conjunto dos indicadores selecionados é composto por indicadores existentes e indicadores cuja necessidade foi identificada durante o próprio processo de revisão do Direcionamento Estratégico. Esses indicadores, com suas respectivas fichas, estão descritos no documento *Indicadores do Mapa Estratégico*, e serão revistos e aprovados, anualmente, nas diretrizes para a elaboração do 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 UFs, onde foram mapeados e avaliados os riscos estratégicos para o Sistema Sebrae em nove dimensões diferentes. Com base nos insumos e na reunião realizada com responsáveis pelas áreas de gestão estratégica de todos os Sebrae UFs, foram sugeridas linhas de ações, isto é,



estratégias para orientar a construção dos programas e projetos que produzirão os resultados dos objetivos estratégicos, tanto para o atendimento do cliente quanto para o desenvolvimento de processos do Sebrae.

Para a conclusão das Etapas 3, 4 e 5, foram realizadas, ainda: uma oficina com a participação dos responsáveis pelas áreas de gestão estratégica de todos os Sebrae UFs; 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, oferecendo vida a uma estratégia que conduzirá, de forma concreta, o Sistema Sebrae a superar os desafios da próxima década e agregar valor real aos pequenos negócios e à sociedade brasileira.



## O MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema Sebrae para os próximos nove anos. No topo do mapa estão posicionadas a missão, que é a razão de existir do Sebrae, a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – **Partes Interessadas**, **Processos e Recursos** – além do posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

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

A perspectiva de **Processos** reúne os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o Sistema Sebrae precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade. Os objetivos estratégicos dessa perspectiva estão agrupados em três temas estratégicos: *Soluções para os empreendedores e para as empresas*; *Atuação no ambiente dos pequenos negócios*; *Alavancadores de atuação do Sebrae*.

No tema *Soluções para os empreendedores e para as empresas* encontra-se o objetivo estratégico estreitamente relacionado à proposta de valor do Sebrae, que visa a entregar produtos e serviços aos clientes com excelência no atendimento e foco no resultado.

No tema *Atuação no ambiente dos pequenos negócios* encontram-se os objetivos estratégicos relacionados à atuação no ambiente de negócio e na educação e cultura empreendedora.

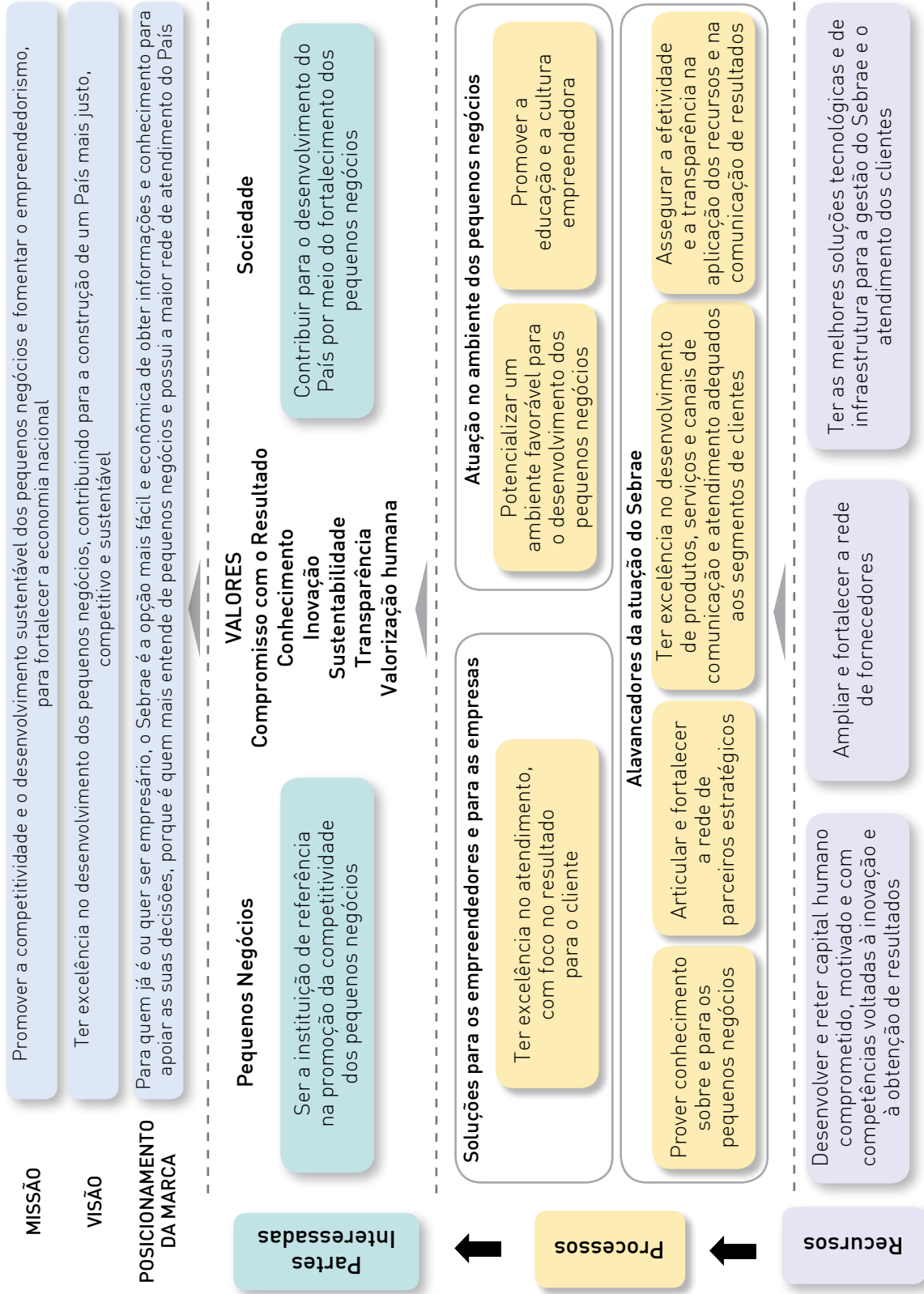
No tema *Alavancadores da atuação do Sebrae* encontram-se os objetivos estratégicos vinculados a questões críticas que viabilizam os desafios representados nos Temas *Soluções para os empreendedores e para as empresas* e *Atuação no ambiente dos pequenos negócios*. Trata, então, do conhecimento sobre os pequenos negócios, do fortalecimento da rede de parceiros estratégicos, do desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e efetividade e transparência na aplicação de recursos.

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

## Estrutura



# 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

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

## Valores

### **Compromisso com o resultado**

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

### **Conhecimento**

- Acreditamos no conhecimento como fator essencial para a realização de transformações.
- Buscamos ter o melhor conhecimento sobre nosso negócio e sobre os negócios dos nossos clientes.

### **Inovação**

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



### **Sustentabilidade**

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

### **Transparência**

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

### **Valorização humana**

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

## **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.

## Objetivos Estratégicos

### Cumprimento da Missão

|  |   |
|--|---|
| <b>Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional</b> | Atuar como catalisador de iniciativas para elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, bem como articular e incentivar o empreendedorismo, gerando resultados crescentes e de impacto para fortalecer a economia e o desenvolvimento do País.                              |
| <b>Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um País mais justo, competitivo e sustentável</b>            | Atuar com o mais elevado nível de profissionalismo, dedicação e autoexigência em obter os melhores resultados para impactar positivamente o desenvolvimento de pequenos negócios. Conhecer o cliente e suas demandas, tendo um profundo compromisso com o sucesso do empreendedor e do seu negócio. |

### Partes Interessadas

|   |  |
|---|--|
| <b>Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios (PI1)</b> | Ser reconhecido como líder em soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas. |
|---|--|

**Contribuir para o desenvolvimento do País por meio do fortalecimento dos pequenos negócios (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.

## Processos

### Tema Estratégico: Soluções para os Empreendedores e para as Empresas

**Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente (P1)**

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

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

### Tema Estratégico: Atuação no Ambiente dos Pequenos Negócios

**Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios (P2)**

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

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

**Promover a educação  
e a cultura empreendedora  
(P3)**

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

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

**Tema Estratégico: Alavancadores da Atuação do Sebrae**

**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.

**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.

**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.

**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 partes interessadas os resultados obtidos para os pequenos negócios.

## Recursos

**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 de resultados.

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

**Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores (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.

**Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes (R3)**

Ter as melhores – mais adequadas e 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 para o atendimento dos clientes.





*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*

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