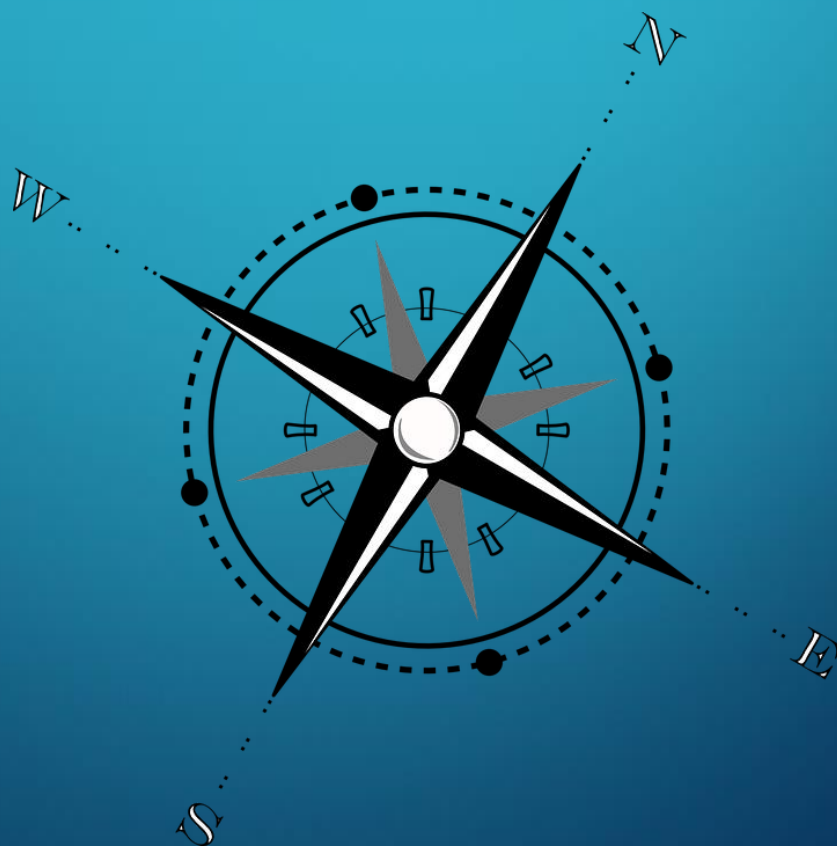


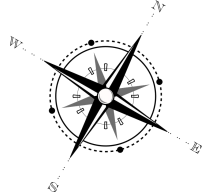
PPA  
2018  
2019



# Planejamento Estratégico SEBRAE Tocantins



PALMAS - TO



102 Norte, Avenida LO-04, Lote 01, Plano Diretor Norte – Palmas/TO – CEP 77.006-006  
Tel.: 63 33219-3325 – 0800-570-0800

Conselho Deliberativo Estadual

Pedro José Ferreira  
**Presidente**

Diretoria Executiva

Omar Hennemann  
**Diretor Superintendente**

Higino Julia Piti  
**Diretor Técnico**

Jarbas Luis Meurer  
**Diretor de Administração e Finanças**

Unidade de Estratégias - UGE  
Ademir Whitman Gomes Rego - **Gerente**

**Equipe técnica UGE:**

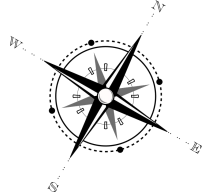
Luciana Carvalho de Aguiar  
Gabriela Tomasi  
Wesley Cardoso Batista

**Técnico Responsável pelas informações:**

Escritório de Gestão da Estratégia  
Luciana Carvalho de Aguiar

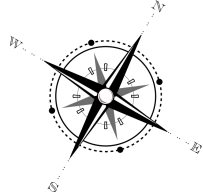
Todos os direitos reservados

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



## SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO .....	3
2.	INTRODUÇÃO .....	4
2.	O NEGÓCIO SEBRAE.....	6
3.	ANÁLISES DO MACROAMBIENTE.....	7
4.	ANÁLISES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO – SWOT.....	7
5.	ANÁLISE SETORIAL .....	8
6.	MAPA ESTRATÉGICO .....	9
7.	ESTRUTURA.....	10
7.1	MISSÃO.....	10
7.2	VISÃO.....	11
7.3	VALORES DA ORGANIZAÇÃO .....	11
7.3.1	Compromisso com o resultado .....	11
7.3.2	Conhecimento .....	11
7.3.3	Inovação.....	12
7.3.4	Sustentabilidade.....	12
7.3.5	Transparência .....	12
7.3.6	Valorização humana .....	12
7.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	12
7.4.1	Perspectiva: Partes Interessadas.....	12
7.4.2	Perspectiva: Processos.....	13
7.4.3	Perspectiva: Recursos.....	14
8.	PRIORIDADES LOCAIS.....	14
9.	INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	17
10.	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA – PPA.....	22
11.	COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	27
12.	MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	27



## 1. APRESENTAÇÃO

Em 2016, o Sistema SEBRAE promoveu uma ampla reflexão sobre o seu Direcionamento Estratégico 2022 e sua forma de atuação, à luz da conjuntura do Brasil, marcada por desafios nos campos da economia e da política, bem como nos desdobramentos de seus cenários.

Foram realizadas pesquisas com clientes e não clientes, reuniões com dirigentes, gerentes e técnicos, que resultaram na atualização de sua missão institucional e na revisão dos temas estratégicos, os quais orientam e organizam os objetivos estratégicos de longo prazo, que estão representados neste documento.

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

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

A revisão do Direcionamento Estratégico proporciona a atualização das estratégias e caminhos para a atuação da instituição no ambiente de mercado. Assim, simplificada e objetivamente este documento traduz a revisão do Direcionamento Estratégico do SEBRAE Tocantins.

## 2. INTRODUÇÃO

O Direcionamento Estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a análise deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a instituição quer assumir no mercado.

As empresas e instituições devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência.

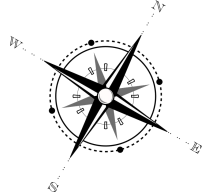
São etapas necessárias para se colocar em prática o planejamento estratégico:

- Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa;
- Definir a visão de futuro, com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionando essa imagem com a máxima satisfação dos clientes;
- Definir a missão. Missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa;
- Definir os valores ou princípios filosóficos que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

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

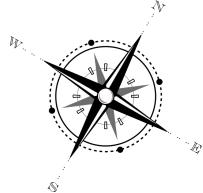
- A importância da construção participativa da estratégia, para que o direcionamento seja entendido por todos os níveis da organização;
- O Mapa Estratégico como peça de comunicação da estratégia;
- A seleção e a definição de indicadores de esforço e de resultado;
- A importância das metas para manter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

O SEBRAE Tocantins com subsídio do Direcionamento Estratégico do SEBRAE Nacional e com base nas definições do negócio, visão, missão e princípios filosóficos da empresa constrói o Direcionamento Estratégico Local. Essa construção perpassa toda a instituição, como seus líderes, equipe de gerentes e colaboradores. O processo conta com a realização de diversas análises: cenário macroeconômico nacional e estadual, setores de atuação (indústria, comércio, serviço e agronegócios), cadeias produtivas prioritárias, ambiente interno e análise das estratégias de atuação do SEBRAE Tocantins.



Todas as informações analisadas são subsídio para a definição de um Direcionamento Estratégico focado em resultados, com objetivos claros e metas bem definidas, tendo como principal foco o cumprimento da missão institucional de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo”.

Especificamente neste ano de 2017 por decisão do SEBRAE Nacional houve uma simplificação dos processos de planejamento e revisão do plano plurianual, e a Diretoria Executiva do SEBRAE Tocantins estabeleceu como direcionamento a adesão a simplificação em virtude da recente (abril a junho) aprovação dos projetos do plano plurianual elaborado em 2016, considerando também, as transformações previstas para ocorrerem em nível de sistema, em virtude do cenário econômico e político e a necessidade de melhoria para atuação alinhada as novas tendências e inovações de mercado.



## 2. O NEGÓCIO SEBRAE

O SEBRAE foi criado em 1972, com o nome de CEBRAE e a sua história é marcada por momentos de crise e adaptação que o tornou uma instituição reconhecida pela sociedade. No entanto, o foco na qualificação gerencial sempre esteve presente.

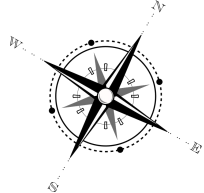
Ao longo dos anos a instituição seguiu desempenhando seu papel com a criação de programas específicos de tecnologia, crédito, mercado e gerenciamento para as pequenas e médias empresas com respectiva formação de consultores sensíveis ao segmento. O final da década de 80 foi autorizado à desvinculação do CEBRAE do poder público, transformando-o em serviço social autônomo (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE). Com essa configuração, oficializou-se a atuação junto às microempresas e a reformulação e ampliação do portfólio de produtos.

Dessa forma as soluções em produtos e serviços oferecidos pelo SEBRAE, com vistas ao cumprimento de sua missão que é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo” foram elaborados para auxiliar o empreendedor na sua tomada de decisão diária, tais como: cursos, consultorias, oficinas, palestras e seminários. As soluções estão distribuídas em projetos e atividades de atendimento, que por sua vez, estão organizados para atender as demandas do público-alvo da Instituição: Empresa de Pequeno Porte, Microempresa, Microempreendedor Individual, Potencial Empresário e Potencial Empreendedor, onde compreende ainda os tipos de empreendimento: Produtor Rural, Artesãos e Trabalhadores Manuais.

Para cada tipo de público o SEBRAE oferta produtos ou serviços conforme a necessidade e o perfil, por meio de seus projetos e atividades de atendimento, que podem ter duas formas de abordagem: individual ou coletiva.

Dessa forma, para atender os clientes segmentados, atendendo os setores estabelecidos, o SEBRAE/ TO oferece produtos e serviços como:

- Programas/Projetos: SEBRAE Mais, Na Medida, Próprio, Redes Associativas, Projeto SEI – SEBRAE para Empreendedor Individual, SebraeTec, Negócio a Negócio, entre outros.
- Cursos: Análise e planejamento financeiro, Capacitação rural, Como vender mais e melhor, Controles financeiros, Excelência em liderança (ELI), Formação do preço de venda, Liderança estratégica, entre outros.
- Consultorias: Estratégia de abordagem da cultura da cooperação (CultCoop), Plano de negócio, Gestão da qualidade: D-Olho na qualidade, entre outras.
- Oficinas: Implementação do Empreendedor Individual, Regulamentação e Implementação da Lei Geral, Custos de produção na propriedade rural, Controles financeiros na propriedade rural, Como Criar um Site de Sucesso, entre outros.
- Palestras: Inovação como estratégia competitiva da MPE, Internet para pequenos negócios, Como atrair, conquistar e manter clientes, Fluxo de caixa, Os novos benefícios da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e do Supersimples, Capital de giro, O Empreendedor Individual, entre outras.



### 3. ANÁLISES DO MACROAMBIENTE

A análise do Macroambiente (ambiente externo) é conduzida pelo SEBRAE/NA, que elabora o Direcionamento Estratégico a partir de estudos nacionais e internacionais sobre aspectos políticos, sociais, econômicos, tecnológicos e legais, com foco no seu público-alvo, sendo: Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP), Potencial Empreendedor (PEE) e Potencial Empresário (PEM). O SEBRAE/TO contribui na construção do Direcionamento Estratégico participando das reuniões e grupos de trabalho estabelecidos.

No SEBRAE Tocantins esse material é analisado no Comitê de Gestão da Estratégia (CGE) e os principais pontos são considerados na elaboração do Direcionamento Estratégico local.

### 4. ANÁLISES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO – SWOT

A análise do ambiente interno também é abordada pelos membros do CGE – Comitê de Gestão da Estratégia, considerando a percepção dos colaboradores das regionais e unidades, por meio de planilha preenchida e enviada à Unidade de Estratégias, estimulando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria do SEBRAE Tocantins no atendimento a sua missão e visão.

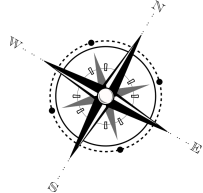
Como subsídio para análise do ambiente interno são levantados e debatidos os pontos mais relevantes da gestão, tais como:

- Gestão de Pessoas e pesquisa de clima;
- Estrutura Tecnológica e Tecnologia da Informação;
- Estrutura Física;
- Auditoria - Compliance;
- Gestão Estratégica;
- PSEG – Programa SEBRAE de Excelência na Gestão.

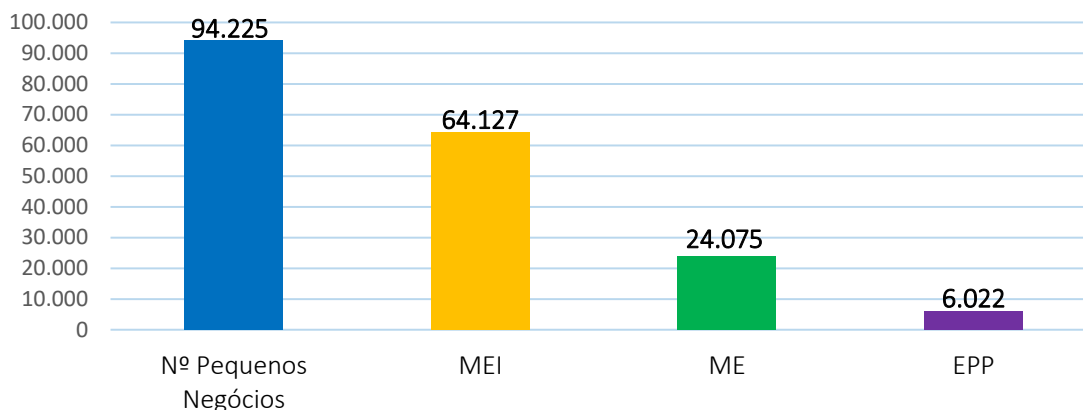
Como ferramenta para análise é utilizado a Matriz SWOT e Matriz Setor Território. A construção da matriz permite identificar os setores mais relevantes, os territórios prioritários, os clientes alvo de cada segmento, entre outros. A partir das informações identificadas na matriz é feita uma análise de risco, considerando a frequência ou a probabilidade de vir acontecer.

As informações levantadas durante essa etapa, são consolidadas e encaminhadas à Diretoria para validação e subsídios na elaboração e aprovação do Direcionamento Estratégico da instituição.





Cenário de Pequenos Negócios do estado do Tocantins



### 5. ANÁLISE SETORIAL

As características e tendências do setor de atuação são analisadas através da leitura do cenário político, econômico, social, ambiental, legal e tecnológico dos pequenos negócios, através de pesquisas realizadas pelo Sebrae Nacional sobre o perfil do cliente Sebrae, satisfação dos clientes, aplicabilidade dos produtos e serviços.

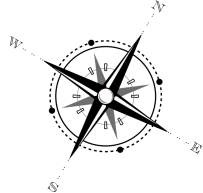
Para contribuir para uma análise mais realista em nível de estado, o Sebrae Tocantins realiza alguns estudos sobre a evolução e perfil dos pequenos negócios no estado e tendências do setor de atuação, tendo em vista a identificação dos produtos segmentados para este público.

Todas as informações são apresentadas aos membros do CGE – Comitê de Gestão da Estratégia, bem como para Diretoria Executiva, visando o alinhamento de informações sobre as tendências, oportunidades e desafios no contexto setorial dos pequenos negócios.

Estudos e diagnósticos setoriais são realizados de forma a identificar cadeias produtivas estratégicas e prioritárias, tendências dos setores e estabelecer estratégias para uma atuação focada na competitividade e desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

**Tabela 1: Matriz Setor Territórios**

SETOR	SEGMENTO	ARAGUATINS	ARAGUAÍNA	COLINAS	GUARÁ	PALMAS SUL	PARAÍSO	PALMAS CENTRO	PORTO	DIANÓPOLIS	GURUPÍ
INDÚSTRIA	Madeira e Móveis					X	X				X
INDÚSTRIA	Construção Civil		X			X	X		X		X
INDÚSTRIA	Confecção e Moda		X	X	X	X	X	X			X
INDÚSTRIA	Alimentos e Bebidas	X		X	X		X		X		X
COMÉRCIO	Varejo da Moda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMÉRCIO	Produtos Agropecuários	X	X						X		



COMÉRCIO	Materiais de Construção	X	X	X	X	X	X	X	X		X
COMÉRCIO	Artesanato	X	X			X	X	X	X	X	X
COMÉRCIO	Varejo Alimentar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SERVIÇO	Turismo	X				X	X	X	X	X	X
SERVIÇO	Economia digital		X			X				X	X
SERVIÇO	Beleza e estética	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SERVIÇO	Reparação veicular	X	X			X	X			X	X
SERVIÇO	Serviços Contábeis	X		X		X			X		X
AGRONEGÓCIO	Bovinocultura de corte e leite	X	X	X	X	X	X			X	X
AGRONEGÓCIO	Ovinocultura	X	X				X			X	X
AGRONEGÓCIO	Hortifruticultura	X	X	X	X	X	X		X	X	
AGRONEGÓCIO	Aquicultura e pesca	X	X	X	X	X		X	X	X	X

## 6. MAPA ESTRATÉGICO

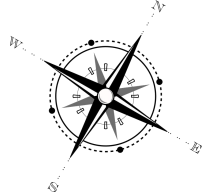
O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema Sebrae até 2022. No topo do mapa estão posicionadas a missão, que é a razão de existir do Sebrae, a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos, organizados em três perspectivas: Partes Interessadas, Processos e Recursos.

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

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

As perspectivas de Processos e Recursos reúnem os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o Sistema SEBRAE precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade. Os objetivos estratégicos dessas perspectivas estão agrupados em quatro temas ou eixos estratégicos: Competitividade dos Pequenos Negócios, Competitividade Estrutural e Sistêmica, Estímulo ao Empreendedorismo e Excelência na Gestão.

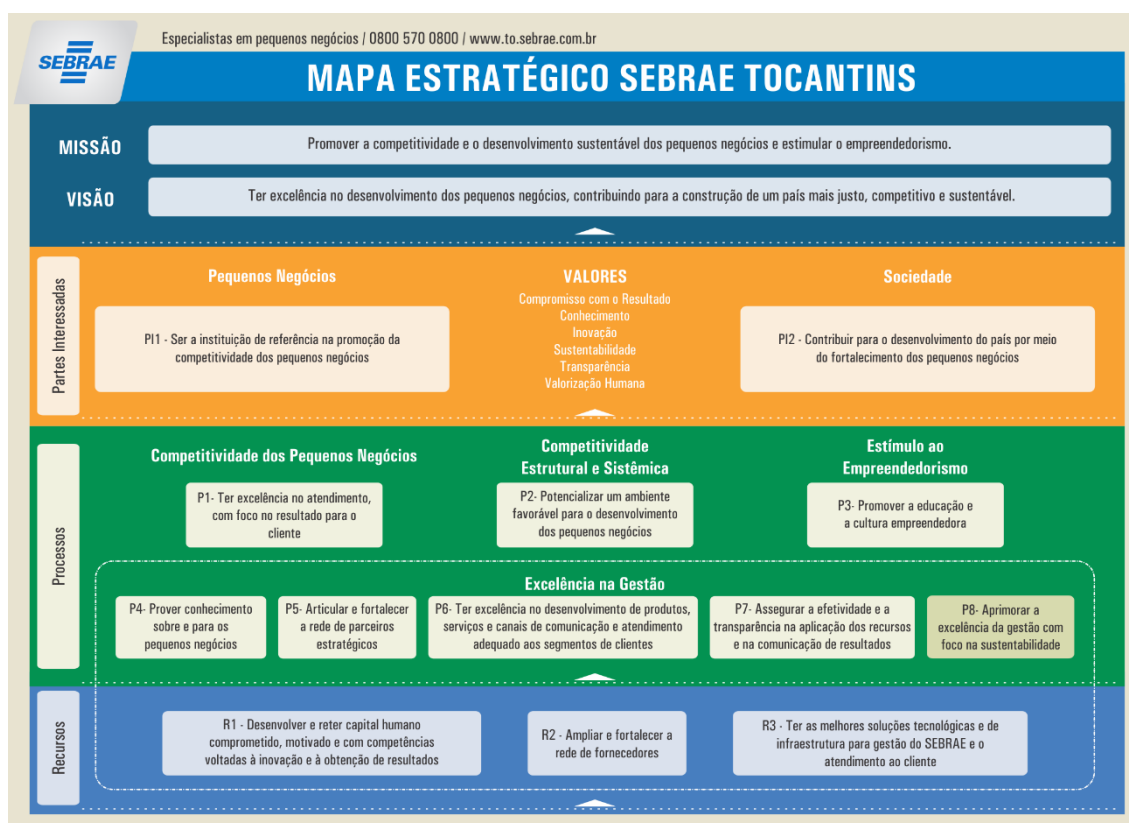
Nos temas Competitividade dos Pequenos Negócios, Competitividade Estrutural e Sistêmica e Estímulo ao Empreendedorismo encontram-se os objetivos estratégicos estreitamente relacionados à proposta de valor do SEBRAE, que visam entregar produtos e serviços aos clientes com excelência no atendimento e foco no resultado, atuar no ambiente dos pequenos negócios, e na educação e cultura empreendedora.



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

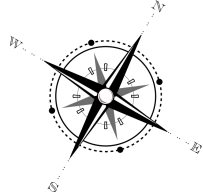
O Objetivo Estratégico P8: Aprimorar a Excelência na Gestão como foco na Sustentabilidade é um Objetivo específico do SEBRAE Tocantins que busca a melhoria e a sustentabilidade da gestão. O monitoramento e as mensurações são realizados no SEBRAE Local pela unidade de Estratégias.

## 7. ESTRUTURA



### 7.1 MISSÃO

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



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

## 7.2 VISÃO

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

Atuar com o mais elevado nível de profissionalismo, dedicação e auto exigência 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.

## 7.3 VALORES DA ORGANIZAÇÃO

São princípios que orientam uma organização. Eles representam as convicções mais profundas de uma organização e são demonstrados através de comportamentos diários de todos os envolvidos. Os valores de uma organização fazem proclamação pública de como ela espera que todos se comportem.

Atributos de Valor do Sistema SEBRAE:

- ***Compromisso com o Resultado***
- ***Conhecimento***
- ***Inovação***
- ***Sustentabilidade***
- ***Transparência***
- ***Valorização Humana***

Descrição dos Atributos de Valor

### 7.3.1 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.

### 7.3.2 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.

### 7.3.3 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.

### 7.3.4 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.

### 7.3.5 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.

### 7.3.6 Valorização humana

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

## 7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são definidos como atividades finalísticas a serem almejadas para o cumprimento de sua missão institucional e no alcance de sua visão de futuro. Conforme o Balanced Scorecard os objetivos estratégicos encontram-se atados às perspectivas definidas no mapa estratégico da organização.

O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema Sebrae. 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.

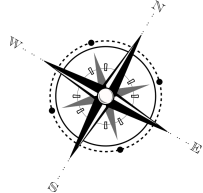
### 7.4.1 Perspectiva: Partes Interessadas

PI1 - Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.

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

PI2 - Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.

Descrição: 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.

## 7.4.2 Perspectiva: Processos

### **Tema Estratégico: Competitividade dos Pequenos Negócios**

P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.

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

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

### **Tema Estratégico: Competitividade Estrutural e Sistêmica**

P2- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios

Descrição: 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.

### **Tema Estratégico: Estímulo ao Empreendedorismo**

P3 - Promover a educação e cultura empreendedora

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

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

### **Tema Estratégico: Excelência na Gestão**

P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios

Descrição: Prover informações, estudos e pesquisas sobre e para os 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.

P5- Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.

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

P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.

Descrição – 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.

P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados

Descrição: 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.

P8 - Aprimorar a excelência da gestão com foco na sustentabilidade.

Descrição: Consolidar a adoção do Modelo de Excelência da Gestão promovendo a incorporação da cultura da excelência e a melhoria contínua da gestão de forma sustentável, com vista a gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade.

### 7.4.3 Perspectiva: Recursos

#### Tema Estratégico: Excelência na Gestão

R1- Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação, à sustentabilidade e obtenção de resultados.

Descrição: Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores – inovação, sustentabilidade, 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.

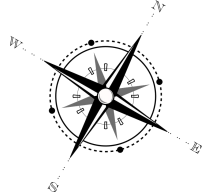
R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores

Descrição – 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.

R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão e para o atendimento dos clientes

Descrição: Ter as melhores – mais adequadas e com a melhor relação custo/benefício – soluções de tecnologias de informação, comunicação e de infraestrutura física, com sustentabilidade, para apoiar a gestão do Sistema SEBRAE e para o atendimento dos clientes.

## 8. PRIORIDADES LOCAIS



As prioridades locais servem de referência para a identificação das iniciativas estratégicas que podem incluir programas, projetos e planos de ação.

Explicitam segmentos de clientes a serem trabalhados e possibilitam o alinhamento dos projetos e seus resultados.

**Atendimento Coletivo** - Aumentar a produtividade com a melhoria da gestão dos pequenos negócios da cadeia produtiva de ALIMENTOS, principalmente na bovinocultura, piscicultura, ovinocultura, avicultura e horticultura.

**Atendimento Coletivo** - Aumentar a competitividade empresarial dos pequenos negócios da cadeia produtiva de CASA E CONSTRUÇÃO, principalmente serralherias, materiais de construção e mobiliário.

**Atendimento Coletivo** - Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios da cadeia produtiva do TURISMO agregada com a do ARTESANATO, principalmente nas regiões sul e sudeste do Tocantins.

**Atendimento Coletivo** - Elevar a inserção no mercado das soluções de pequenos negócios da ECONOMIA DIGITAL, principalmente nas regiões de Araguaína, Gurupi e Palmas.

**Atendimento Individual** - Ampliar o atendimento aos pequenos negócios por meio de soluções inovadoras virtualizadas, com foco na melhoria da gestão empresarial e implantação de soluções tecnológicas e sustentáveis.

**Políticas Públicas** - Promover o desenvolvimento no ambiente de negócios com foco na simplificação, compras governamentais e estruturação do atendimento nas salas do empreendedor.

**Cultura Empreendedora** - Estimular o empreendedorismo, por meio das metodologias de educação empreendedora do SEBRAE.

**Inteligência de Mercado** - Estruturar e modernizar o acervo dos estudos e pesquisas sobre e para os pequenos negócios com foco na geração de conhecimento sobre inteligência de mercado.

**Gestão de Talentos** - Aprimorar a capacidade técnica dos colaboradores, principalmente em gestão de projetos (GEOR), atendimento remoto e aplicação de soluções educacionais.

**Inovação Tecnológica** - Implantar e aprimorar soluções tecnológicas adequadas ao atendimento, gestão de processos e as necessidades estratégicas do SEBRAE Tocantins.

**Prédio Sustentável** - Adequar e aprimorar a estrutura física do SEBRAE Tocantins por meio da construção de prédio sustentável.



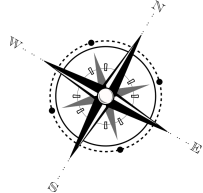
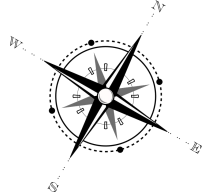


Tabela de Vinculação da Estratégia

Estratégia de Atuação Local Sebrae Tocantins - Vinculações PPA 2018-2019		
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, com foco no resultado para o cliente.	<b>Atendimento Coletivo</b> - Aumentar a produtividade com a melhoria da gestão dos pequenos negócios da cadeia produtiva de ALIMENTOS, principalmente na bovinocultura, piscicultura, ovinocultura, avicultura e horticultura.
		<b>Atendimento Coletivo</b> - Aumentar a competitividade empresarial dos pequenos negócios da cadeia produtiva de CASA E CONSTRUÇÃO, principalmente serralherias, materiais de construção e mobiliário.
		<b>Atendimento Coletivo</b> - Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios da cadeia produtiva do TURISMO agregada com a do ARTESANATO, principalmente nas regiões sul e sudeste do Tocantins.
		<b>Atendimento Coletivo</b> - Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios da cadeia produtiva do TURISMO agregada com a do ARTESANATO, principalmente nas regiões sul e sudeste do Tocantins.
		<b>Atendimento Coletivo</b> - Elevar a inserção no mercado das soluções de pequenos negócios da ECONOMIA DIGITAL, principalmente nas regiões de Araguaína, Gurupi e Palmas.
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	<b>Política Públicas</b> - Promover o desenvolvimento no ambiente de negócios com foco na simplificação, compras governamentais e estruturação do atendimento nas salas do empreendedor.
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	<b>Cultura Empreendedora</b> - Estimular o empreendedorismo, por meio das metodologias de educação empreendedora do Sebrae.
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	<b>Inteligência de Mercado</b> - Estruturar e modernizar o acervo dos estudos e pesquisas sobre e para os pequenos negócios com foco na geração de conhecimento sobre inteligência de mercado.
P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequado aos segmentos de clientes	P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequado aos segmentos de clientes	



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.	
	P8 - Aprimorar a excelência da gestão com foco na sustentabilidade.	
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.	<b>Gestão de Talentos</b> - Aprimorar a capacidade técnica dos colaboradores, principalmente em gestão de projetos (GEOR), atendimento remoto e aplicação de soluções educacionais.
R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	
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 e para o atendimento dos clientes.	<b>Inovação Tecnológica</b> - Implantar e aprimorar soluções tecnológicas adequadas ao atendimento, gestão de processos e as necessidades estratégicas do SEBRAE Tocantins.
		<b>Prédio Sustentável</b> - Adequar e aprimorar a estrutura física do SEBRAE Tocantins por meio da construção de prédio sustentável.

## 9. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A seleção dos indicadores está baseado no documento Indicadores e Metas do PPA, elaborado e disseminado corporativamente pelo SEBRAE/NA. Cada tipo de indicador utilizado para monitorar a execução da estratégia é apresentado na Figura 1, que exhibe a cadeia de impacto da atuação do SEBRAE. Nela, observa-se que o desempenho do Sistema SEBRAE fundamenta-se na excelência da gestão de seus Processos, Programas e Projetos. Alinhados à estratégia organizacional, seu bom desempenho será refletido nos indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos e no alcance da Missão. O bom desempenho da Missão do Sistema SEBRAE, finalmente, traduz-se em impactos para os pequenos negócios.

**FIGURA 1 – CADEIA DE IMPACTO DA ATUAÇÃO DO SEBRAE, COM OS INDICADORES ASSOCIADOS A CADA ELO E OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM QUE SE APOIAM**



Os indicadores tornam os objetivos estratégicos mensuráveis e viabilizam o monitoramento da estratégia. Os indicadores estratégicos nos permitem manter, mudar ou abortar o rumo das ações e projetos. São ferramentas de gestão ligadas ao monitoramento e auxiliam o desenvolvimento da organização.

Quanto à meta, é um estado futuro que a organização pretende alcançar, e as iniciativas estratégicas são o “como” iremos fazer para atingir os objetivos e metas, definidos anteriormente. Para a definição das metas de curto e longo prazo são considerados os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas.

Os objetivos estratégicos do SEBRAE/TO são em sua maioria extraídos do Mapa Estratégico do SEBRAE/NA, que foi construído levando em consideração entrevistas estruturadas com gerentes, dirigentes e empresários. Tiveram também a contribuição dos colaboradores, que participaram de discussões e interagiram por meio de reuniões e plataforma online para definição dos objetivos estratégicos e seus indicadores.

O SEBRAE Tocantins utilizou como base para definição da proposta de indicadores o Caderno de Indicadores e Metas do Sistema Sebrae, documento que sistematiza e consolida o conjunto de indicadores utilizados em todos os níveis do Sebrae.

O conjunto dos indicadores selecionados é composto por indicadores já utilizados pelo Sistema SEBRAE e indicadores cuja necessidade foi identificada durante o próprio processo de revisão do Direcionamento Estratégico.

Os indicadores são monitorados durante todo o ano por meio do CGE – Comitê de Gestão da Estratégia, com reuniões mensais.

Para cada Objetivo estratégico existe uma ficha de controle com responsável, periodicidade de mensuração, último resultado mensurado, meta de curto prazo, meta de longo prazo e ações a serem realizadas para o alcance das metas.

A partir do mapa estratégico foram identificados os indicadores para monitorar e avaliar o grau de atendimento aos objetivos estabelecidos. Para esses indicadores, foram definidas as metas de curto e longo prazo considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos de partes interessadas.

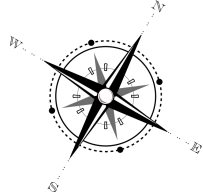
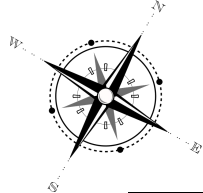


Tabela: Indicadores do Mapa Estratégico

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Realizado 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Unid.
Partes Interessadas	P11- Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos Pequenos Negócios	Índice de efetividade do atendimento	8,5	8,71	8,75	8,80	UAS
		Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	50,0	81,0	65,0	75,0	UGE
		Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	80,0	87,0	88,0	89,0	UCOM
		Índice de Imagem junto aos pequenos negócios	8,5	8,4	8,5	8,6	UCOM
	P12- Contribuir para o desenvolvimento nacional através do fortalecimento dos pequenos negócios	Índice de imagem junto à sociedade	8,5	9,0	9,1	9,2	UCOM
Processos	P1- Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	Índice de Satisfação do Cliente	8,9	9,4	9,5	9,6	UAS
		Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos	21.838	19.000	20.000	21.000	UAS
		Número de Potenciais Empresários atendidos	22.713	18.900	25.000	25.200	UAS
		Número de Pequenos Negócios atendidos	23.813	21.450	27.000	29.000	UAS
		Número de Microempreendedores Individuais atendidos	15.077	14.130	16.000	17.000	UAS
		Número de Microempresas atendidas	7.245	5.770	7.800	8.000	UAS
		Número de Empresa de Pequeno porte atendidas	1.491	1.550	1.700	1.900	UAS
		Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	4.343	5.250	5.380	5.550	UAS
		Número de Pequenos Negócios fidelizados	11.410	7.000	9.000	9.300	UAS
	P2- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos Pequenos Negócios	Número de municípios com políticas de desenvolvimento implantadas	9	6	10	10	UAS
	P3- Promover a educação e a cultura empreendedora	Número de Potenciais empreendedores atendidos	22.808	26.000	27.000	28.200	UAS
	P4- Prover conhecimento sobre	Número de acessos aos conteúdos do Portal SEBRAE	142.880	1.600	1.800	2.350	UAS



	e para os pequenos negócios	Número de estudos produzidos sobre os pequenos negócios	36	20,00	20,00		UGE	
	<i>P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos</i>	<i>Taxa de Parceiros articulados e fortalecidos</i>		50,00	60,00		UAS	
	P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	8,4	8,60	8,70	8,80	UAS	
	P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Índice de conformidade de auditoria/compliance	0	4,00	4,00	4,0	AUD	
	<i>P8 - Aprimorar a excelência da Gestão com foco na sustentabilidade</i>	<i>Índice de Maturidade na Gestão</i>		551			UGT	
		<i>Taxa de projetos com ações de responsabilidade social empresarial</i>		20,0	25,0		UGT	
Recursos	R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	ICO - Índice de Clima Organizacional		81,0	82,0	83,0	UGT	
	R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Índice de satisfação com os fornecedores		7,5	7,7	7,9	UAF	
	R4 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	Índice de satisfação dos clientes internos*			7,5	7,7	7,9	UGE
		Índice de disponibilidade dos recursos tecnológicos	99,9	99,9	99,9	99,9	UTIC	
		Índice de Chamados Resolvidos Dentro do Prazo	91,4	90,00	91,0	91,0	UTIC	
<i>Índice de satisfação dos clientes internos quanto ao Suporte Tecnológico (Média anual)</i>		95,6	95,00	95,0	95,0	UTIC		

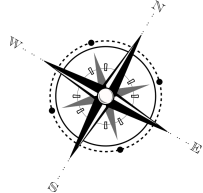
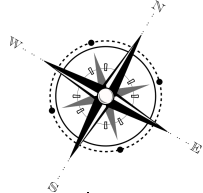


Tabela: Indicadores de Atendimento

Instrumento	Metrica	Janeiro	Fev	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agost.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Clínicas	Nº de Clínicas	0	0	1	3	4	12	0	3	1	9	2	0	35
Clínicas	Nº de Participantes	0	0	6	26	36	201	0	90	6	62	67	0	494
CONSULTORIA	Número de consultorias	3	258	677	860	744	739	544	562	630	595	381	25	6018
CONSULTORIA	Número de horas	250	3.441	5.371	5.957	8.016	6.119	5.532	7.508	6.240	6.532	4.802	898	60666
CURSO	Número de Cursos	5	44	71	87	78	64	62	64	55	66	28	25	649
CURSO	Número de Inscritos em cursos à distância	150	150	210	150	190	150	150	150	150	150	150	150	1900
CURSO	Número de inscritos em cursos presenciais	0	773	1.298	1.549	1.508	1.054	946	1.147	926	1.029	450	240	10920
Feiras	Nº de feiras do SEBRAE	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	5
Feiras	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	0	0	0	20	0	19	15	0	0	4	0	0	58
Feiras	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do SEBRAE	0	0	0	0	15	15	0	0	10	15	12	0	67
INFORMAÇÃO	Número de informações	673	3.364	4.885	4.885	4.995	4.904	3.839	4.880	4.860	4.849	4.809	2.205	49148
INFORMAÇÃO	Número de Pessoas Informadas	673	10.065	11.556	11.556	11.681	11.530	10.510	11.551	11.681	11.520	11.480	2.205	116008
Missão e Caravana	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	0	0	1	4	5	5	3	7	10	2	1	0	38
Missão e Caravana	Nº de missões/caravanas para eventos do SEBRAE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3
Missão e Caravana	Nº de Participantes em eventos de terceiros	0	0	0	42	45	50	50	50	73	0	40	0	350
Missão e Caravana	Nº de Participantes em eventos do SEBRAE	0	0	0	0	0	0	0	20	0	20	0	0	40
Missão e Caravana	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	0	0	10	10	22	12	0	47	117	12	20	0	250
Oficina	Nº de Oficinas	1	10	28	22	72	34	14	31	23	32	16	3	286
Oficina	Nº de Participantes	10	131	386	353	1.017	498	190	412	390	475	257	55	4174
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Número de orientações	260	1.889	2.356	2.501	2.290	2.950	1.952	1.928	2.000	1.985	1.782	215	22108
Palestra	Nº de Palestras	7	24	33	33	53	43	27	50	34	52	26	4	386
Palestra	Nº de Participantes	130	543	753	818	1.133	1.013	613	1.163	833	1.108	633	75	8815
Rodada	Nº de Participantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	20
Rodada	Nº de Pequenos negócios	0	0	0	0	6	0	0	0	15	0	0	0	21



Rodada	Nº de Rodadas	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3
Seminário	Nº de Participantes	0	0	50	30	200	190	60	120	500	102	50	0	1302
Seminário	Nº de Seminário	0	0	1	1	5	3	1	3	9	3	1	0	27

## 10. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA – PPA

O modelo de gestão adotado pelo SEBRAE Tocantins opera em ciclos de planejamento e gestão que percorrem etapas de formulação, desdobramento, execução, monitoramento, avaliação e revisão das ações, consonantes com o modelo de planejamento do Sistema SEBRAE, expresso nas Diretrizes para Elaboração do PPA 2018-2019 e Orçamento 2018.

As ações de mudança (inovação e melhoria) exigem ciclos de planejamento e gestão de médio e longo prazo (plurianuais), tal como o PPA, as ações continuadas são programadas em ciclos de planejamento e gestão de curto prazo (anuais), correspondentes ao horizonte de tempo do orçamento.

Definida a estratégia de atuação é analisada a carteira de programas, projetos e atividades do PPA vigente, para verificar se contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e prioridades estabelecidas. Se contribuírem são mantidos, se não, serão descontinuados, além de identificar a necessidade da criação de novos projetos.

O SEBRAE Nacional estabelece macrosegmentos, que são cadeias produtivas importantes para o desenvolvimento da economia nacional. Com base, nestas cadeias o SEBRAE Tocantins estabelece os microsegmentos que são as cadeias produtivas estaduais prioritários e importantes para o desenvolvimento do Estado do Tocantins. No direcionamento estratégico foram estabelecidas as seguintes cadeias produtivas prioritárias: Alimentos, Turismo e Artesanato, Casa e Construção e Economia Digital.

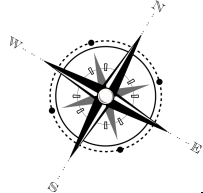
Tabela: Lista de Projetos e Atividades 2018 -2019

Prioridade Local PPA 2018-2019	Total de Vínculos	Valor Planejado	%
	Projeto		
Aumentar a produtividade com a melhoria da gestão dos pequenos negócios da cadeia produtiva de ALIMENTOS, principalmente na bovinocultura e piscicultura.	Crescer No Campo - Hortifruti Porto Nacional	429.969	0,43%
	Crescer no Campo - Pecuária Bico	375.720	0,38%
	Crescer No Campo - Pecuária de Colinas e Região	307.250	0,31%
	Crescer no Campo - Pecuária de Leite Centro	386.000	0,39%
	Crescer No Campo - Pecuária Norte	419.410	0,42%
	Crescer No Campo - Pecuária Sudeste do Tocantins	300.900	0,30%
	Crescer No Campo - Pecuária Sul	472.494	0,47%
	Crescer No Campo - Piscicultura TO	602.000	0,61%
<b>Total Prioridade</b>		<b>3.293.743</b>	<b>3,31%</b>
	Madeira e Móveis Centro	220.400	0,22%

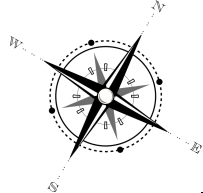


Aumentar a competitividade empresarial dos pequenos negócios da cadeia produtiva de CASA E CONSTRUÇÃO, principalmente serralherias, materiais de construção e mobiliário.	Indústria Moveleira de Gurupi e Região	274.000	0,28%
	Materiais de construção de Araguaína	230.600	0,23%
<b>Total Prioridade</b>		<b>725.000</b>	
Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios da cadeia produtiva do TURISMO agregada com a do Artesanato, principalmente nas regiões sul e sudeste.	Brasil Original - Tocantins	399.000	0,40%
	Desenvolvimento do Turismo - Os Encantos do Jalapão	240.000	0,24%
	Destinos Turísticos Inteligentes - Palmas e Região	844.000	0,85%
	Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins	680.000	0,68%
<b>Total Prioridade</b>		<b>2.163.000</b>	<b>2,17%</b>
Elevar a inserção no mercado das soluções de pequenos negócios da ECONOMIA DIGITAL, principalmente nas regiões de Araguaína e Palmas.	Economia Digital - Regional Palmas	200000	0,20%
	Economia Digital para Startups de Araguaína	195000	0,20%
<b>Total Prioridade</b>		<b>395.000</b>	<b>0,40%</b>
Ampliar o atendimento aos pequenos negócios por meio de soluções inovadoras virtualizadas, com foco na melhoria da gestão empresarial e implantação de soluções tecnológicas e sustentáveis.	Atendimento Remoto Tocantins	280.028	0,28%
	TO - Atendimento Regional - Araguatins	1.247.706	1,25%
	TO - Atendimento Regional - Colinas	781.638	0,79%
	TO - Atendimento Regional - Dianópolis	331.581	0,33%
	TO - Atendimento Regional - Guaraí	781.638	0,79%
	TO - Atendimento Regional - Gurupi	1.719.355	1,73%
	TO - Atendimento Regional - Palmas	8.671.716	8,72%
	TO - Atendimento Regional - Paraíso do Tocantins	1.394.400	1,40%
	TO - Atendimento Regional - Porto Nacional	564.515	0,57%
	TO - Atendimento Regional Araguaína	2.502.221	2,52%
	TO - Integração do Atendimento	4.013.832	5,97%
	TO- Atendimento Regional- Taquaralto e Região	1.049.785	1,06%
<b>Total Prioridade</b>		<b>23.761.296</b>	<b>25,39%</b>
Promover o desenvolvimento no ambiente de negócios com foco na simplificação, compras governamentais e estruturação do atendimento nas salas do empreendedor.	Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins	364.926	0,37%
	Compras Governamentais - Tocantins	1.000.000	1,01%
	Líder - Lideranças Para o Desenvolvimento Regional no Tocantins	529.548	0,53%
	Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Tocantins	606.418	0,61%
<b>Total Prioridade</b>		<b>2.500.892</b>	<b>2,51%</b>
Estimular o empreendedorismo, por meio das metodologias de educação empreendedora do Sebrae.	Gestão de Produtos/Serviços de Educação	2.900.000	2,92%
<b>Total Prioridade</b>		<b>2.900.000</b>	<b>2,92%</b>
Estruturar e modernizar o acervo dos estudos e pesquisas sobre e para os pequenos negócios com foco na geração de conhecimento sobre inteligência de mercado.	Gestão do Conhecimento - Inteligência Institucional	60.000	0,06%
	<b>Total Prioridade</b>		<b>60.000</b>
Aprimorar a capacidade técnica dos colaboradores, principalmente em gestão de projetos (GEOR), atendimento remoto e aplicação de soluções educacionais.	Gestão de Equipes	542.824	0,55%





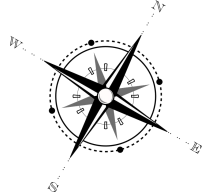
<b>Total Prioridade</b>		<b>542.824</b>	<b>0,55%</b>
Implantar e aprimorar soluções tecnológicas adequadas ao atendimento, gestão de processos e as necessidades estratégicas do SEBRAE/TO.	Automação da Gestão e Modernização dos Canais de Atendimento	215.264	0,22%
	Modernização do Parque Tecnológico	40.000	0,04%
	TO - Modernização das Agências de Atendimento	198.572	0,20%
<b>Total Prioridade</b>		<b>453.836</b>	<b>0,46%</b>
Adequar e aprimorar a estrutura física do SEBRAE/TO por meio da construção de prédio sustentável.	Construção e Reforma das Sedes do Sebrae-TO	1.856.186	1,87%
	Modernização das Salas de Treinamento	340.000	0,34%
<b>Total Prioridade</b>		<b>2.196.186</b>	<b>2,21%</b>
<b>Total Prioridade Local</b>		<b>38.991.777</b>	<b>40,71%</b>
Sem Prioridades Local	Energia Solar de Palmas Tocantins	356.000	0,36%
	Confecção de Augustinópolis e Região	119.500	0,12%
	Confecção de Gurupi e Região	169.736	0,17%
	Atendimento Agronegócios - Tocantins	2.942.246	2,96%
	Sebrae/TO no Programa Inovação nos Pequenos Negócios	128.836	0,13%
	Reparação Veicular de Araguaína	208.646	0,21%
	Serviços Automotivos de Gurupi e Região	267.685	0,27%
<b>Total Prioridade</b>		<b>4.192.649</b>	<b>4,21%</b>
Sem Prioridades Local	Articulação de Parceiros Estratégicos	40.000	0,04%
<b>Total Objetivo</b>		<b>40.000</b>	<b>0,04%</b>
Sem Prioridades Local	Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins	60.000	0,06%
	SebraeLAB Tocantins	220.000	0,22%
<b>Total Objetivo</b>		<b>280.000</b>	<b>0,28%</b>
Sem Prioridades Local	Normatização e Implantação da Gestão Documental do SEBRAE/TO.	40.000	0,04%
<b>Total Objetivo</b>		<b>40.000</b>	<b>0,04%</b>
Sem Prioridades Local	Planejamento e Gestão de Projetos	40.000	0,04%
	Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - Tocantins	10.000	0,01%
	Promoção da Sustentabilidade e Clima Institucional	395.000	0,40%
<b>Total Objetivo</b>		<b>445.000</b>	<b>0,45%</b>
Sem Prioridades Local	Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae TO	114.288	0,11%
<b>Total Objetivo</b>		<b>114.288</b>	<b>0,11%</b>
<b>Total Sem Prioridade Local</b>		<b>5.111.937</b>	<b>5,14%</b>
<b>Macroprocesso</b>	<b>Atividade</b>		
Gestão de Marketing Institucional	Gestão de Marketing Institucional	200.000	0,20%
Gestão de Tecnologia da Informação	Gestão da TI	1.010.402	1,02%
Gestão Administrativa	Custeio Administrativo	7.880.000	7,92%
	Gestão da Administração Financeira	760.000	0,76%
	Gestão da Administração Patrimonial	40.000	0,04%
	Gestão Unidades Corporativas	400.000	0,40%
Gestão Jurídica	Assessoria Jurídica	588.000	0,59%
Gestão do Capital Humano	Remuneração dos Estagiários	415.620	0,42%
	Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	10.256.980	10,31%



	Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios	28.194.824	28,34%
Gestão de Negócios	Suporte Operacional - UNOP'S	3.052.000	3,07%
	Suporte Operacional - CEEmpresarial	1.000.000	1,01%
Gestão de Soluções e Carteiras	Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	72.120	0,07%
<b>Total Macroprocesso</b>		<b>53.869.946</b>	<b>54,15%</b>
<b>Total Geral</b>		<b>97.973.660</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 3: Cenário de Recursos 2018-2019

Receita	2017 Original	2018	2019	Total PPA 2018-2019
<b>RCSO - Contribuição Social Ordinaria</b>	<b>29.489.000</b>	<b>29.489.000</b>	<b>29.489.000</b>	<b>58.978.000</b>
CS Ordinária	29.489.000	29.489.000	29.489.000	58.978.000
<b>RCSN - Contribuição Social do Sebrae/NA</b>	<b>13.109.237</b>	<b>12.234.210</b>	<b>12.234.210</b>	<b>24.468.420</b>
CS do Sebrae/NA	2.788.087	6.571.034	0	6.571.034
CS do Sebrae/NA - Proposta	10.321.150	5.663.176	12.234.210	17.897.386
<b>RCNA - Convênios com Sebrae/NA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	0
<b>RCSOSaldo - Contribuição Social Ordinária - Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CSO - Saldo	0	0	0	0
<b>RP - Próprias</b>	<b>6.938.775</b>	<b>6.900.000</b>	<b>6.800.000</b>	<b>13.700.000</b>
Convênios, Subvenções e Auxílios	1.500.000	1.500.000	1.400.000	2.900.000
Empresas Beneficiadas	4.538.775	4.500.000	4.300.000	8.800.000
Aplicações Financeiras	450.000	450.000	550.000	1.000.000
Outras Receitas	450.000	450.000	550.000	1.000.000
<b>RD - Diversas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Operações de Crédito	0	0	0	0
Recebimentos de Empréstimos Concedidos	0	0	0	0
Recuperações e Restituições de Pessoal Cedido	0	0	0	0
<b>RAL - Alienação de Bens</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Alienação de Bens	0	0	0	0
<b>RSF - Saldo Financeiro do Exercício Anterior</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>4.000.000</b>
Saldo Financ. Exerc. Anterior	2.000.000	2.000.000	2.000.000	4.000.000
<b>Total</b>	<b>51.537.012</b>	<b>50.623.210</b>	<b>50.523.210</b>	<b>101.146.420</b>

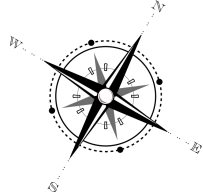


Aplicações por Tipologias de Projetos

Aplicação			
	2017	2018	2019
Articulação Institucional	987	1.430	1.111
Atendimento	<b>21.562</b>	<b>18.231</b>	<b>17.700</b>
Construção e Reformas	450	856	1.000
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	123	30	30
Gestão Operacional	10.610	11.908	11.859
Inversão Financeira	0	0	0
Suporte a Negócios	<b>16.751</b>	<b>16.196</b>	<b>16.123</b>
<b>Total</b>	<b>50.483</b>	<b>48.650</b>	<b>47.823</b>

Limites Orçamentários

Limites Orçamentários	Valor Limite	Base de Cálculo	Valor Orçado	% Orçado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. de 20 %	3.938.141	$(6.565.986) / (19.690.703 * 100) = 33$	$3.879.719 + 1.128.514 + 1.557.753 + 0 + 0 + 0 + 0 = 6.565.986$	<b>33,40%</b>	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mínimo - Mín. de 2 %	380.786	$11.480.405 + 4.207.906 + 3.351.010 = 19.039.321$	$200.000 + 383.740$	<b>3,10%</b>	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Máximo - Máx. de 6 %	1.142.359	$11.480.405 + 4.207.906 + 3.351.010 = 19.039.321$	$200.000 + 383.740$	<b>3,10%</b>	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios - Máx. de 55 %	20.013.950	$(19.039.321 / 36.389.000) * 100$	$11.480.405 + 4.207.906 + 3.351.010 = 19.039.321$	<b>52,30%</b>	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx. de 3,50 %	1.701.812	$50.623.210 - 0 - 2.000.000 = 48.623.210$	$370.990$	<b>0,80%</b>	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) - Máx. de 100 %	1.090.591	$(247.371 - 35.971) / (0 + (3% * (50.623.210 - 12.234.210 - 0 - 0 - 2.000.000 - 35.971))) = 1.090.591$	$247.371 - 35.971 = 211.400$	<b>19,40%</b>	OK
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) - Máx. de 100 %	10.605.000	$3.705.000 + (1.500.000 + 4.500.000 + 450.000 + 450.000) = 10.605.000$	$4.424.700 + 5.128.490 = 9.553.190$	<b>90,10%</b>	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. de 5 %	1.474.450	$6.000.000 + 1.500.000 / (29.489.000 + 0)$	$1.500.000 + 4.500.000 + 0 + 1.500.000 = 7.500.000$	<b>25,40%</b>	OK
Tecnologia de Informação e Comunicação - Mín. de 2 %	589.780	$838.854 / (29.489.000 + 0 - 0 - 0)$	$838.854$	<b>2,80%</b>	OK



## Pontos de Atenção/ Medidas de Gestão

Ponto de Atenção	Medida de Gestão
1 - Risco de Negócio	Atividade de monitoramento da implementação dos pontos de risco identificados na Auditoria - Compliance;
2 - Planejamento de Pessoal	Realizar estudo para redirecionar a atuação de pessoal com relação aos processos de negócios - Planejamento Estratégico de Pessoal – PEP.
3 – Parcerias Estratégicas	Celebrar parcerias estratégicas de nível técnico e financeiro para otimização de projetos
4 – Inovação no Atendimento	Melhoria do processo de atendimento aos clientes com inclusão digital.

As medidas de gestão para implementação dos pontos de atenção serão realizadas através da implementação de oportunidade de melhoria identificadas pela busca constante dos resultados do MEG – Modelo de Excelência em Gestão do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG, considerando a necessidade de manutenção dos pontos fortes e melhoria dos aspectos de gestão com a implementação dos projetos definidos através do RAA – Relatório de Auto Avaliação, que estabelece as oportunidades de melhoria, sendo estes realizados alinhados com o Direcionamento Estratégico.

## 11. COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

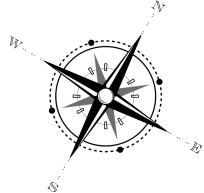
Após a validação das estratégias de atuação do SEBRAE Tocantins, a Diretoria divulga esse compilado de informações, tais como: mapa estratégico, setores prioritários, prioridades locais, atuação por território e carteira de projetos. As informações são divulgadas aos gerentes em reunião com a Diretoria e após, encaminhas via e-mail para todos os colaboradores.

## 12. MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

Após a aprovação do plano em todas as instâncias (local e Nacional), o Sebrae monitora constantemente a execução das ações e metas definidas, por meio de reuniões das unidades organizacionais, reuniões Direx, Reuniões de Análise de Desempenho - RAD, Reunião de Análise da Estratégia – RAE, reuniões do CGE - Comitê de Gestão da Estratégia, dentre outras. Promovendo os ajustes necessários no desempenho para o alcance dos objetivos estratégicos.

Quanto aos instrumentos utilizados e as informações, a Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE Nacional encaminha mensalmente o Boletim de Monitoramento do Sistema SEBRAE com informações de execução dos Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras, indicadores de atendimento, indicadores do ambiente dos pequenos negócios, execução orçamentária, limites orçamentários e outros.

O desempenho dos projetos é monitorado mensalmente pela Unidade de Estratégias do SEBRAE Tocantins, através do Sistema de Monitoramento da Estratégia - SME.



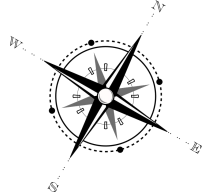
As reuniões de monitoramento são realizadas com o objetivo de analisar o desempenho estratégico e operacional da instituição, tendo por referência o Sistema de Monitoramento Estratégico – SME, que disponibiliza informações como:

- Execução dos projetos finalísticos e internos;
- Execução Orçamentária
- Execução das Metas de Atendimento;
- Atualização dos projetos
- Atendimento ao público

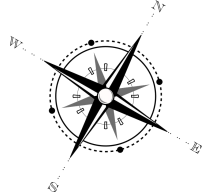
Os indicadores estratégicos de resultados institucionais são mensurados pelo SEBRAE NA e monitorados pelo SEBRAE/TO, por meio do Manual de Indicadores e Metas. Os indicadores dos objetivos estratégicos específicos do estado são monitorados por meio de plano de ação elaborado pelo responsável de cada objetivo, seus resultados são apresentados na RAE. O foco da RAE é a discussão e tomada de decisões críticas sobre o desempenho da organização na execução da estratégia planejada. Para que isso ocorra com sucesso, o maior esforço deve concentrar-se na etapa de preparação e alinhamento das partes envolvidas, o que se inicia com bastante antecedência da RAE.

A implantação de reuniões estruturadas para analisar se estamos executando bem os planos de ações e metas, visa proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado, em relação à estratégia definida, bem como proporciona integração e aprimoramento dos processos de monitoramento e tomada de decisões que impactarão favoravelmente o desempenho futuro.

A realização periódica dessas reuniões também fortalece o desenvolvimento a comunidade de líderes que discutem o desempenho do SEBRAE frente à estratégia de forma mais consistente e contínua, e garantem que haja uma visão compartilhada da habilidade da organização em executar sua estratégia.



# ANEXOS



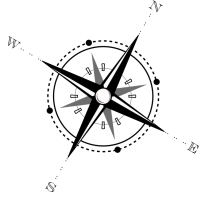
**SEBRAE TOCANTINS**

Ademir Whitman Gomes Rego

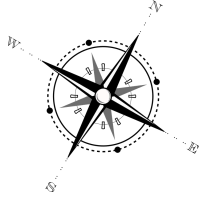
**Identificação dos Principais Desafios nos Setores e Territórios**

Setores	Territórios	Padrão de Organização do Público-Alvo	Desafios para as MPE	
			Gargalos	Oportunidades
<b>Indústria</b>	Bico do Papagaio	<b>Individual</b> <b>Coletivo</b>	Crescimento abaixo da economia; Baixa competitividade; Baixo nível de inovação; Baixo nível de processamento Baixa qualificação de mão de obra.	Ferrovia norte – sul; Exportação de produtos; Agregação de valor aos produtos; Potencial Logístico.
	Araguaína			
	Colinas			
	Guaraí			
	Palmas Centro			
	Paraíso			
	Palmas Sul			
	Porto Nacional			
	Dianópolis			
	Gurupi			
<b>Comércio</b>	Bico do Papagaio	<b>Individual</b> <b>Coletivo</b>	Instabilidade econômica; Instabilidade política; Baixa competitividade empresarial; Aumento dos impostos;	Ferrovia Norte – Sul; Matéria prima artesanal; Revitalização dos espaços comerciais; Comércio Eletrônico;
	Araguaína			
	Colinas			
	Guaraí			



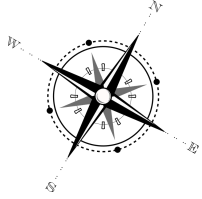


	Palmas Centro		Baixo nível de inovação;	Criação de franquias;
	Paraíso		Redução de incentivo tributário;	Compras governamentais
	Palmas Sul		Aumento da criminalidade.	Instalação de grandes empresas.
	Porto Nacional			
	Dianópolis			
	Gurupi			
<b>Serviço</b>	Bico do Papagaio	<b>Individual</b> <b>Coletivo</b>	Baixa qualificação de mão de obra; Elevação da competitividade; Poucos processos inovadores; Baixo nível de diferenciação de serviços; Elevado nível de violência urbana; Baixo nível de gestão e associativismo; Informalidade elevada; Poucas políticas municipais para o turismo.	Ferrovia Norte – Sul; Regiões turísticas do estado: Plataformas de negócios; Negócios de economia digital; Duplicação da BR 153; Aumento expectativa de vida da população.
	Araguaína			
	Colinas			
	Guaraí			
	Palmas Centro			
	Paraíso			
	Palmas Sul			
	Porto Nacional			
	Dianópolis			
	Gurupi			
<b>Agronegócio</b>	Bico do Papagaio	<b>Individual</b> <b>Coletivo</b>	Pouca mão de obra especializada; Qualidade e padronização de produtos; Regularidade de fornecimento; Baixo nível dos indicadores de produção; Elevada burocracia nas licenças ambientais.	Ferrovia Norte – Sul; Industrialização de produtos agropecuários; Exportação de produtos do agronegócio; Aumento da produção de grãos; Políticas públicas de compras governamentais; Acesso a crédito no agronegócio;
	Araguaína			
	Colinas			
	Guaraí			
	Palmas Centro			
	Paraíso			



	Palmas Sul			Incubadoras tecnológica e biotecnológica.
	Porto Nacional			
	Dianópolis			
	Gurupi			

SETOR	SEGMENTO	ARAGUATINS	ARAGUAÍNA	COLINAS	GUARÁI	PALMAS SUL	PARAÍSO	PALMAS CENTRO	PORTO	DIANÓPOLIS	GURUPÍ
INDÚSTRIA	Madeira e Móveis					X	X				X
	Construção Civil		X			X	X		X		X
	Confecção e Moda		X	X	X	X	X	X			X
	Alimentos e Bebidas	X		X	X		X		X		X
COMÉRCIO	Varejo da Moda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Produtos Agropecuários	X	X						X		
	Materiais de Construção	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Artesanato	X	X			X	X	X	X	X	X
	Varejo Alimentar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SERVIÇO	Turismo	X				X	X	X	X	X	X
	Economia digital		X			X				X	X
	Beleza e estética	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



	<b>Reparação veicular</b>	X	X			X	X			X	X
	<b>Serviços Contábeis</b>	X		X		X			X		X
<b>AGRONEGÓCIO</b>	<b>Bovinocultura corte e leite</b>	X	X	X	X	X	X			X	X
	<b>Ovinocultura</b>	X	X				X			X	X
	<b>Hortifruticultura</b>	X	X	X	X	X	X		X	X	
	<b>Aquicultura e pesca</b>	X	X	X	X	X		X	X	X	X

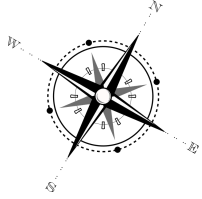
**Análise Integrada da Matriz de Setores e Territórios**

A formulação do Planejamento Estratégico em 2017 teve como diretriz a simplificação do processo de planejamento, considerando a manutenção das Diretrizes do PPA 2018 – 2019 e Orçamento 2018, bem como, a Estratégia Nacional de Atuação, houve também a aprovação antecipada dos projetos com CSN para 2018. Assim, a elaboração do Planejamento Estratégico ocorreu através da revisão do Direcionamento Estratégico no Comitê de Gestão Estratégica – CGE, abrangendo o ambiente externo, incluindo o macro ambiente, mercado, prioridades locais e setor de atuação, bem como, a análise do ambiente interno, incluindo condições de infraestrutura e desempenho de processos, entre outros.

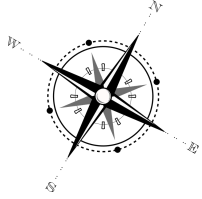
A Estratégia de Atuação no PPA 2018 – 2019 no Atendimento Coletivo contempla a continuidade dos Macrosssegmentos definidos em 2017, principalmente para 2018, bem como, os Microsegmentos definidos para atuação nos 10 territórios, com a definição dos principais segmentos por território. Entretanto, houve a revisão das Prioridades Locais de atendimento coletivo, sendo destacada como os principais Macrosssegmentos: a cadeia de ALIMENTOS com foco na atuação na Bovinocultura de Corte e Leite, Ovinocultura, Avicultura, Horticultura e na Piscicultura; a atuação na cadeia do TURISMO integrado com ações no ARTESANATO; a atuação na cadeia produtiva de CASA e CONSTRUÇÃO com foco em serralherias, materiais de construção e mobiliário; e a cadeia de ECONOMIA DIGITAL na atuação com startups. A atuação nos demais elos da cadeia ocorrerá através do próprio projeto de atendimento ou ações com produtos e serviços direcionados a melhoria das empresas integrantes da cadeia de valor. Ressaltando que haverá atuação com outros Macrosssegmentos e Microsegmentos além dos descritos acima, como: moda e transporte.

Após a consolidação de todas as informações houve a validação com a Diretoria e Gerentes.

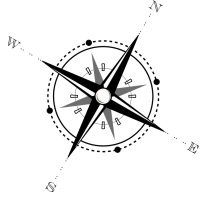
**Identificação e análises dos Temas Relevantes para atuação SEBRAE**



Focos ou Temas	Situação Atual Fatos e Dados	Desafios	
		Gargalos	Oportunidades
Promover a competitividade dos pequenos negócios com soluções digitais, tecnológicas e inovadoras.	O modelo de atendimento do Sebrae Tocantins consiste na atuação em 10 territórios e 07 regionais com uma unidade centralizada de gestão de negócios, além do canal de atendimento remoto. O atendimento é realizado através de produtos, serviços e canais de atendimento, por meio dos instrumentos de atendimento presencial e a distância. Os canais presenciais e a distância precisa de integração para que a atuação por meio das plataformas de negócios digitais nos atendimentos possam surpreender os clientes com soluções inovadoras, ficando assim, alinhadas as expectativas dos pequenos negócios com relação a imagem do Sebrae.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A dificuldade em convencer os empresários a participar das soluções indicadas e propostas;</li> <li>✓ Falta de estratégia de vendas dos produtos e soluções;</li> <li>✓ O baixo conhecimento dos colaboradores e terceirizados das soluções da casa;</li> <li>✓ Sistemas de atendimento com pouca inteligência sistematizada;</li> <li>✓ Necessidade de melhoria dos Produtos e soluções de capacitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar a divulgação sobre os produtos e serviços do SEBRAE;</li> <li>✓ Aumentar a capacidade de atendimento;</li> <li>✓ Ampliar os canais digitais de acesso e atendimento;</li> <li>✓ Desenvolver uma Plataforma de Negócio;</li> <li>✓ Aumentar no número de instituições buscando o apoio do SEBRAE;</li> <li>✓ Desenvolver estratégia de pós-atendimento para fidelização do cliente.</li> <li>✓ Desenvolver estratégia de pré-atendimento, captação de clientes;</li> </ul>
Promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios com potencialização e transformação das principais cadeias produtivas.	O Atendimento Coletivo do Sebrae contempla a identificação de cadeias produtivas prioritária. No Tocantins foram identificados segmentos potenciais a serem desenvolvidos em cada território que culminou na definição de 04 cadeias produtivas prioritárias: Alimentos, Turismo e Artesanato, Casa e Construção e Economia Digital. A integração dos elos da cadeia é de fundamental importância para o desenvolvimento do macrossetor, neste sentido, os gestores / analistas devem ter o conhecimento suficiente para atuação em cadeias produtivas e relacionamento com os potenciais parceiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dificuldade inicial do entendimento prévio quanto à atuação em cadeias produtivas;</li> <li>✓ Dificuldade de inserir mais elos da cadeia produtiva, além de produtor e indústria;</li> <li>✓ Dificuldade de entender e de como mensurar os diferentes elos da cadeia produtiva;</li> <li>✓ Dificuldade de nivelar antecipadamente a real transformação que o grupo desta cadeia pretende, bem como, quais as soluções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerar transformação nos territórios que o SEBRAE atua com projetos de atendimento coletivos;</li> <li>✓ Traçar caminho para melhoria dos principais indicadores de cada macro segmento e micro segmento participante do projeto, bem como melhoria da competitividade da cadeia produtiva.</li> <li>✓ Melhoria da imagem SEBRAE quanto à apresentação de resultados de custo benefício para a sociedade.</li> </ul>



		educacionais a serem utilizadas nas ações do projeto.	
Potencializar a competitividade estrutural e sistêmica através da potencialização do ambiente para o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.	O Estado do Tocantins tem 139 municípios com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas regulamentada, bem como, a regulamentação estadual através de decreto. A implementação depende da vontade política do gestor municipal a o estabelecimento das medidas previstas na legislação. No intuito de intensificar a implementação do Sebrae Tocantins atuação com consultores especialistas em políticas públicas, com foco no funcionamento das salas do empreendedor, simplificação de processos de formalização empresarial, no acesso dos pequenos negócios as compras governamentais e na consolidação dos atores do desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Manutenção e ampliação de um ambiente político em sintonia com as estratégias do Sebrae;</li><li>✓ Alta rotatividade dos Agentes de Desenvolvimento nomeados;</li><li>✓ Dificuldade de sensibilização do poder público municipal para priorizar a institucionalização da Lei Geral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Benefícios da lei Geral na formalização dos pequenos negócios para fortalecer o desenvolvimento local;</li><li>✓ Fortalecimento das Salas do Empreendedor;</li><li>✓ Oportunizar a participação dos pequenos negócios nas compras públicas aumentando a geração de emprego e renda;</li><li>✓ Consolidação da rede dos atores do desenvolvimento.</li></ul>
Promover a cultura empreendedora através da expansão dos produtos nacional de educação empreendedora na rede educacional.	O Sebrae Tocantins atua no atendimento aos Potenciais Empreendedores com a oferta dos produtos e soluções provenientes do Programa Nacional de Educação Empreendedora. As parcerias acontecem com os gestores municipais e estaduais de educação e instituições particulares de ensino. No intuito de intensificar a atuação com os recursos disponíveis, a atuação foca a parceria com os gestores de políticas públicas.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cenário de recursos na Coordenação estadual dificulta o engajamento dos gestores;</li><li>✓ Atendimento intempestivo para a aplicação do JEPP</li><li>✓ Dificuldade de sensibilização das instituições parceiras por parte dos gestores das Unidades;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atendimento por meio de edital de chamada pública;</li><li>✓ Parceria com secretaria Estadual de Educação</li></ul>
Aprimorar a excelência na gestão do Sebrae Tocantins através de medidas de gestão focadas na sustentabilidade do negócio.	Considerando a necessidade de mudanças provenientes da inovação e dinâmica de transformações que a sociedade e o mundo vem passando.  O Sebrae Tocantins busca a excelência através de algumas estratégias de gestão interna, focadas em: Inteligência de Mercado visando gerar inteligência do conhecimento gerado; o aperfeiçoamento continuado dos colaboradores; a utilização de soluções tecnológicas que possibilitem a expansão do atendimento; por fim a melhoria da infraestrutura com práticas sustentáveis.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Infraestrutura física deficiente;</li><li>✓ Poucos gestores de projetos com conhecimento teórico e prático;</li><li>✓ Custo elevado das soluções tecnológicas somado a escassez de recursos financeiros;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Terceirização de serviços de alta complexidade do ambiente tecnológico;</li><li>✓ Proporcionar sustentabilidade e melhoria da infraestrutura de atendimentos;</li></ul>



**Análise Integrada da Matriz de Temas Relevantes**

Os temas relevantes para atuação do SEBRAE Tocantins foram identificados após a etapa de mapeamento do ambiente interno e externo com propósito de analisar o cenário para identificar os meios adequados para que a organização atue de maneira que promova a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Neste contexto, o planejamento contempla estratégias de atuação para a melhoria na qualidade do atendimento através de soluções inovadoras ofertadas, bem como, com a articulação de políticas públicas para um ambiente favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

A atuação contempla ainda a estrutura de suporte necessária para que haja proximidade e sinergia com os pequenos negócios, como o suporte de unidades de atendimento, a estrutura física e tecnológica.

