

# Plano Estratégico

Sebrae Tocantins



**SEBRAE**

**2019**

**Sebrae Tocantins**

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 Luís Meurer

**Diretor de Administração e Finanças**

## Unidade de Estratégias - UGE

Ademir Whitman Gomes Rego

**Gerente**

### Equipe técnica UGE:

Flávia Andreia Cappellesso

Jirene Pinheiro Lisboa e Silva

Wesley Cardoso Batista

Mysla Paiva Queiroz - Estagiária

### Responsável Técnico:

Escritório de Gestão da Estratégia

Wesley Cardoso Batista

2018 - 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
MISSÃO INSTITUCIONAL.....	6
VISÃO DE FUTURO .....	6
VALORES DA ORGANIZAÇÃO.....	6
3. DOCUMENTOS DE GESTÃO .....	7
3.1 MODELO DE GESTÃO .....	7
3.2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO SEBRAE/TO.....	8
3.3 ECOSSISTEMA DE PARTES INTERESSADAS .....	9
3.4 ATIVOS INTANGÍVEIS DO SEBRAE/TO .....	10
3.5 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.....	10
ANÁLISES DO MACROAMBIENTE.....	10
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO – SWOT.....	11
ANÁLISE SETORIAL.....	12
3.6 MAPA ESTRATÉGICO DO SEBRAE/TO.....	13
3.7 MAPA ESTRATÉGICO VINCULADO AOS ODS.....	14
3.8 MODELO DE NEGÓCIO.....	15
3.9 CADEIA DE VALOR .....	15
3.10 ORGANOGRAMA .....	16
3.11 MAPA DE PERFIL DE NEGÓCIO.....	17
3.12 REFERENCIAL COMPARATIVO .....	17
4. DIVISÃO E ATUAÇÃO ESTRATÉGICA NOS TERRITÓRIOS .....	18
5. O NEGÓCIO SEBRAE.....	18
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
7. INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	22
8. PRIORIDADES LOCAIS.....	28
9. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA – Plano .....	30
10. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	36
11. QUESTÕES CRÍTICAS/ MEDIDAS DE GESTÃO.....	36
12. COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	37
13. GESTÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA .....	37



## 1. APRESENTAÇÃO

A elaboração do Plano Estratégico 2019 se dá num momento particularmente especial para o Sistema Sebrae. Ao completar 45 anos de sua existência, a instituição, ao mesmo tempo em que coleciona motivos de sobra para celebrar sua notável trajetória, é desafiada a repensar os elementos que constituem sua atuação e sua capacidade de continuar a gerar valor público.

Os pequenos negócios têm vivenciado as rápidas e profundas mudanças de comportamento das novas gerações consumidoras, estimuladas, em grande medida, pelas possibilidades advindas da tecnologia e da economia digital. Pessoas mais conectadas, informadas, exigentes, acostumadas com velocidade e conveniência, representam novos desafios aos pequenos negócios.

Essas mudanças impactam diretamente o Sebrae, exigindo um novo posicionamento da instituição de forma a manter a validade dos seus propósitos, sua relevância e capacidade de resiliência.

O repensar do Modelo de Negócios do Sebrae é um passo nessa direção e tem como intuito desenvolver competências organizacionais capazes de entregar uma nova proposta de valor ao seu público. Em particular, evoluindo o papel do Sebrae que, diante do risco da desintermediação, precisa repensar seus fundamentos organizacionais e imprimir uma nova feição na forma de se relacionar com o seu público.

Diante desse cenário, o plano estratégico elaborado para o horizonte de um ano mostra-se mais adequado para organizar a implementação gradual dessas estratégias que pretendem levar a instituição a um novo patamar de atuação.

A proposta de Diretrizes para o Plano Estratégico e Orçamento 2019 incorpora indicadores para medir a maturidade e a velocidade em relação à Transformação Digital, como também evidencia a continuidade das ações que estão em curso e que procuram levar o Sistema Sebrae à excelência operacional. O cenário de recursos da Contribuição Social Ordinária também foi atualizado, de forma a refletir a evolução do cenário econômico nacional.



## 2. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico ou 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.

Neste sentido, o Plano Estratégico 2019 tem como foco de atuação um modelo dual de operação, onde se pretende implementar ações para aumento da maturidade na transformação digital, mas também buscar a melhoria nos processos executados atualmente.

Para a transformação digital, questões como cultura organizacional, processos de inovação, implantação de uma plataforma digital, revisão do modelo de negócios e dos processos serão temas centrais a serem desenvolvidos. A construção de uma inteligência integrada para a instrumentalização da atuação do Sistema SEBRAE na entrega de valor aos diferentes públicos contribuirá para a evolução da sua atuação, respondendo às necessidades de quem atende e se relaciona com os públicos do Sebrae; de quem se articula; de quem desenvolve soluções; de quem toma decisões estratégicas; dos pequenos negócios; bem como das diversas governanças que coexistem no ambiente de negócios.

Complementarmente, buscará a excelência operacional por meio da melhoria, simplificação e inovação de processos estruturantes de gestão e monitoramento de recursos.

Propõe-se a inclusão dos seguintes indicadores de desempenho (das perspectivas processos e recursos do Mapa Estratégico), voltados para a mensuração da maturidade e do grau transformação digital no Sistema Sebrae:

- % de atendimento com soluções digitais;
- % de visitantes que retornam ao Portal Sebrae;
- Índice de Maturidade da Infraestrutura.

Os limites para a aplicação dos recursos, que complementam a estratégia de atuação, foram mantidos para o próximo ciclo.

Para operacionalização da estratégia de atuação serão revistos os planos de trabalho, compostos por programas, projetos e atividades, gerenciados segundo a metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados.

Dessa forma, o modelo de desdobramento e compartilhamento da estratégia, que parte do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae e se consolida nos planos de trabalho do Sebrae Tocantins, visa garantir o alinhamento e a sinergia necessários para a efetiva geração de valor aos nossos clientes e sociedade, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, em especial as relativas às áreas industrial, comercial, de agronegócios e tecnológica.

O SEBRAE Tocantins com subsídio do Direcionamento Estratégico do SEBRAE Nacional e das demais diretrizes e 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.

Além disso, para 2019, o Plano contará com uma nova roupagem, após a construção dos Documento de Gestão vinculados a Transformação Digital; uma nova análise do ambiente interno e externo vinculando os ativos intangíveis, competências organizacionais e técnicas, bem como a realização da Pesquisa de Escuta das Partes Interessadas. Estes documentos foram elaborados pelo UGE – Unidade de Estratégias do Sebrae/TO em parceria com a FNQ- Fundação Nacional da Qualidade, com a participação das lideranças do Sebrae Tocantins.

Contudo, a partir de 2019, os indicadores do Sebrae/TO serão aprimorados e contará com o referencial comparativo, o estado de Rondônia.



## MISSÃO INSTITUCIONAL

***“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.

## VISÃO DE FUTURO

***“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.

## VALORES DA ORGANIZAÇÃO

### ***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.





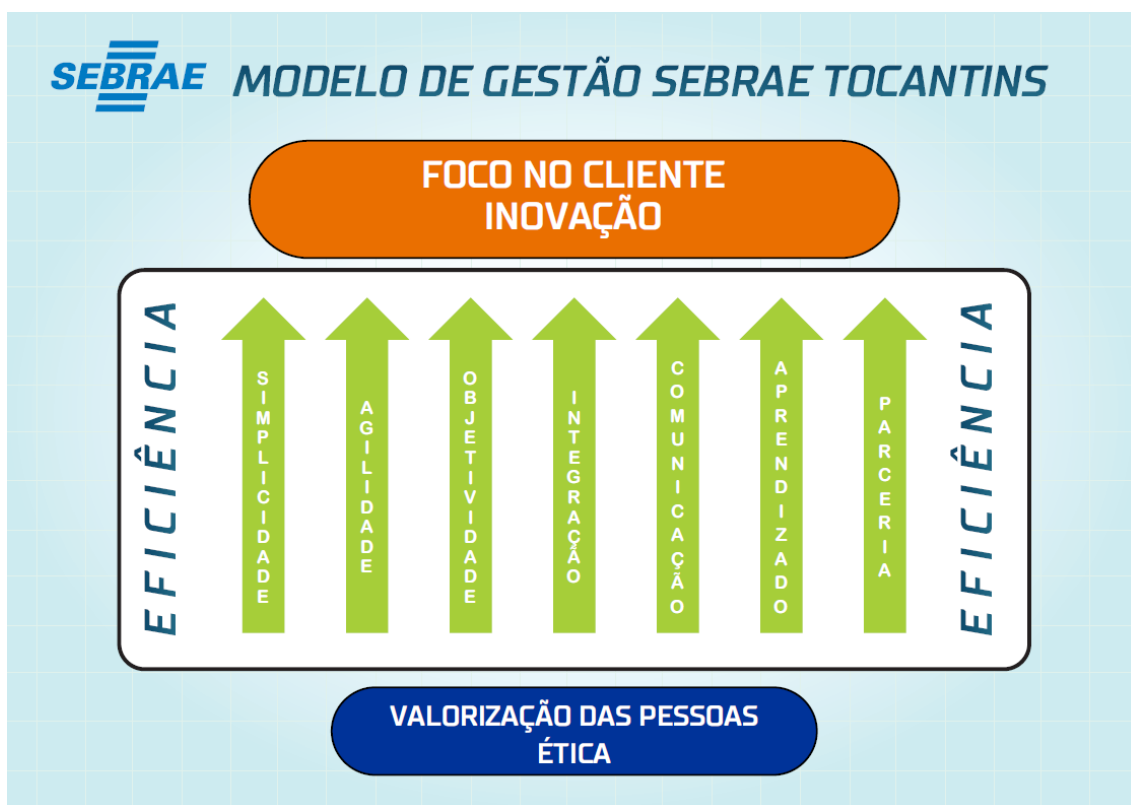
**Valorização Humana**

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

### 3. DOCUMENTOS DE GESTÃO

#### 3.1 MODELO DE GESTÃO

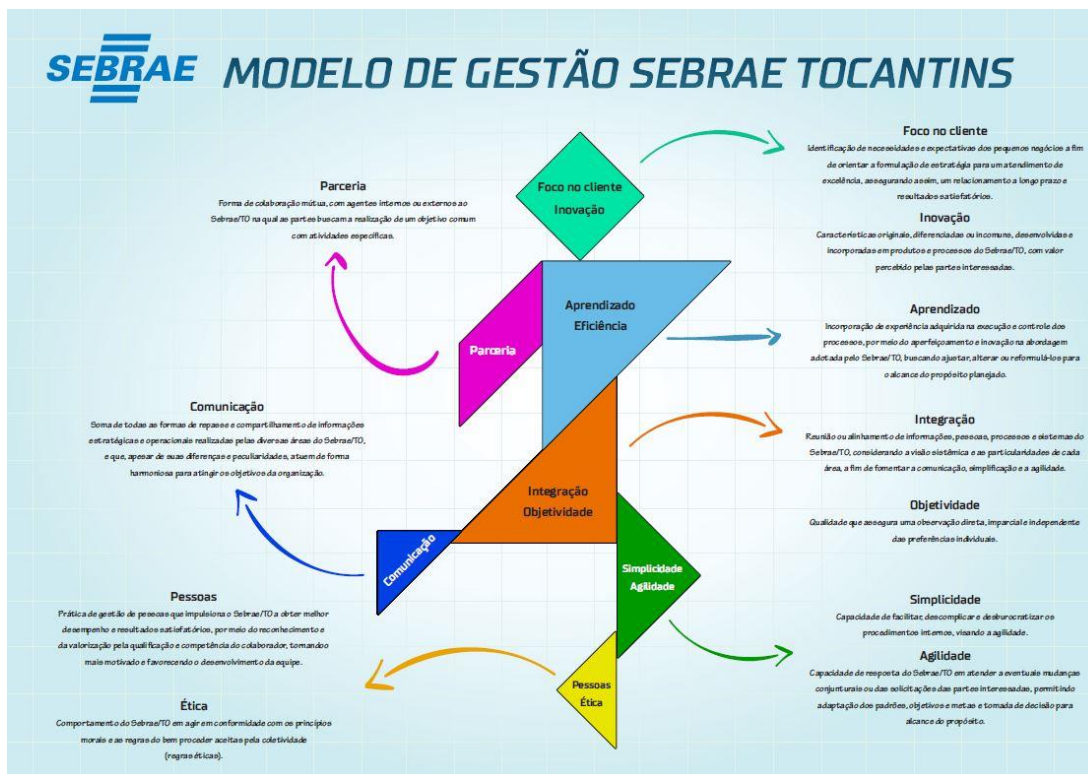
O Modelo de Gestão do Sebrae/TO, foi definido pela sua liderança por meio da identificação de elementos de gestão fundamentais para o desenvolvimento dos processos da instituição. É a maneira como o Sebrae se organiza em termos de processos e atividades, para realizar o seu Modelo de Negócio.



O modelo do Sebrae/TO possui a forma lúdica de uma pessoa correndo para representar o empresário e a agilidade que a instituição precisa ter para promover melhorias e atender as suas partes interessadas nesse ambiente VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo).







### 3.2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO SEBRAE/TO

Desenvolvida em reunião com a liderança, as competências essenciais do Sebrae/TO são aquelas que a organização precisa ter para atingir seus objetivos estratégicos com competitividade.



### 3.3 ECOSSISTEMA DE PARTES INTERESSADAS

Foi estruturada com o líder de cada macroprocesso do Sebrae/TO, o qual repassou o banco de dados de suas partes interessadas para que ocorresse a Pesquisa de Escuta das Partes Interessadas. A priorização ocorreu junto a liderança de todo o estado.

O resultado dessa pesquisa gera as necessidades e expectativas das partes interessadas do Sebrae TO que orienta os requisitos que devem ser atendidos nos processos da instituição. Abaixo os requisitos, ainda qualitativos, dos processos de negócio, apoio e gestão.

Ecosistema Partes Interessadas



### 3.4 ATIVOS INTANGÍVEIS DO SEBRAE/TO

São os recursos imateriais que agregam valor econômico e trazem vantagem competitiva para o Sebrae/TO. Foram identificados 11 (onze) ativos Intangíveis foram identificados pela consultoria da empresa Holus em 2014. Em 2018 foi realizado a revisão dos ativos intangíveis chegando a 2 (dois) ativos. O mesmo foi validado com a liderança e as partes interessadas do Sebrae que participaram da Pesquisa de Escuta.

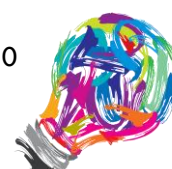


### 3.5 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

#### 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 (PE) e Candidato a Empresário (CE). 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.



## ANÁLISE 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.

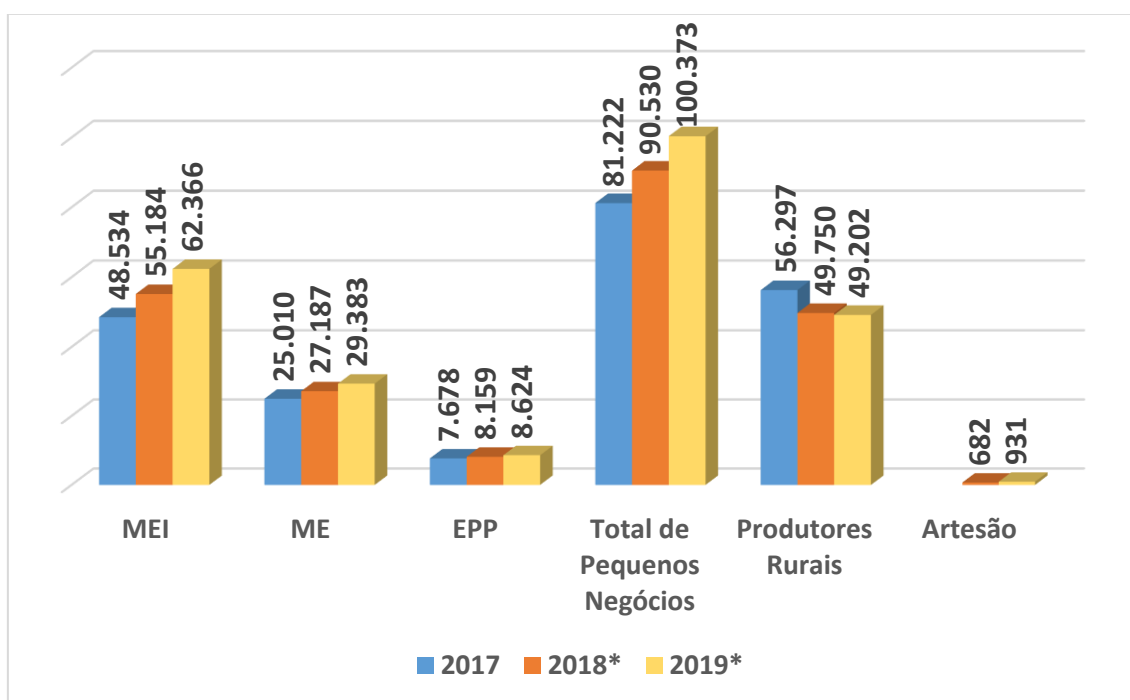
Com forma de aprimorar esta análise, foi realizada a definição das partes interessadas do Sebrae Tocantins e com ela a Pesquisa de Escuta das Partes Interessadas, a fim de obter informações para a classificação dos requisitos de parte interessadas com foco na melhoria de processos internos e no fortalecimento do compromisso com as Partes Interessadas.

Além disso, foi realizado a revisão dos ativos intangíveis e das Competências Organizacionais e Técnicas do Sebrae/TO.

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 dos Pequenos Negócios do Estado do Tocantins – Público Direto



**Fonte:** Portal do Empreendedor e documento O Público do Sebrae 2019.

A previsão para 2019 é de 95.631 mil Candidatos a Empresários e de 516.753 mil Potencial Empreendedor.

\* **Previsão**

## 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.

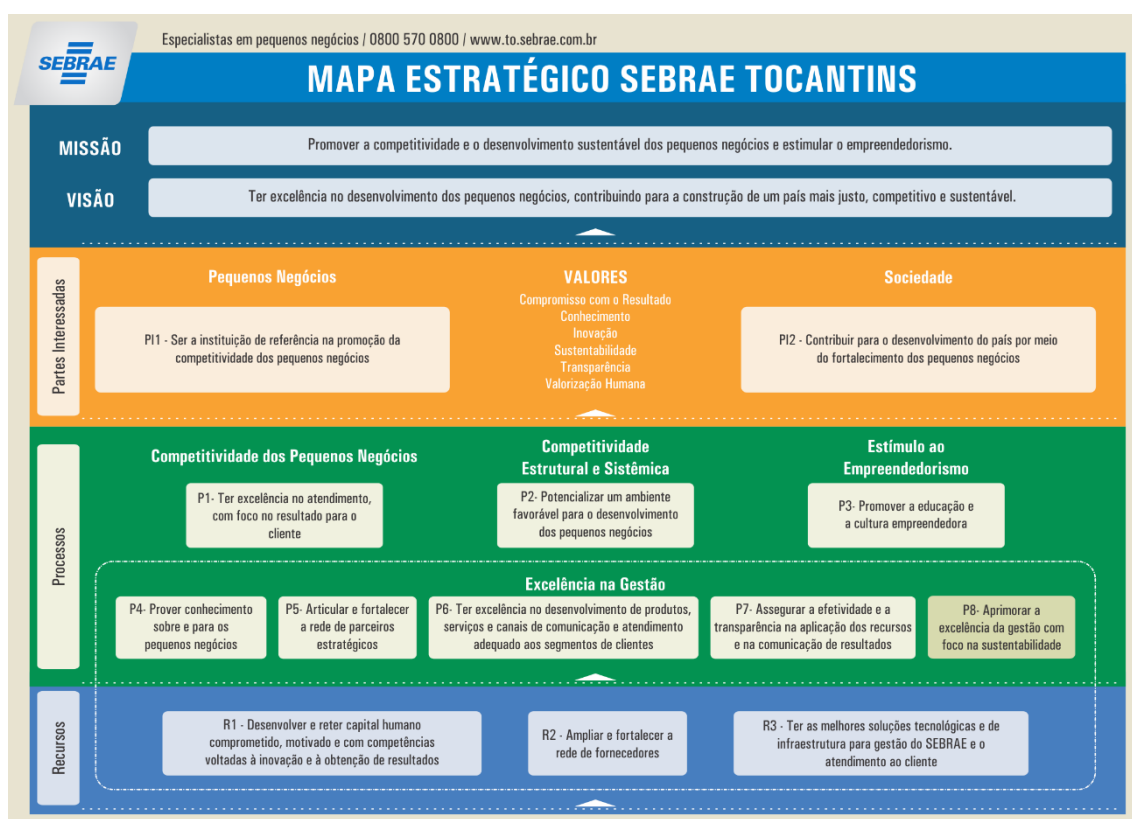
Todas as informações são apresentadas aos membros do CGE – Comitê de Gestão da Estratégia, bem como para Diretoria Executiva, visando o alinhamento de informações sobre as tendências, oportunidades e desafios no contexto setorial dos pequenos negócios.

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 locais. O resultado desta análise pode ser conferida no anexo I.



### 3.6 MAPA ESTRATÉGICO DO SEBRAE/TO

O Plano Estratégico 2019 está inserido no contexto do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, que orienta a atuação do Sebrae até 2022. A figura abaixo mostra o mapa que resume o Direcionamento Estratégico, com os objetivos agrupados conforme o tipo de indicador a eles associados.



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.

### 3.7 MAPA ESTRATÉGICO VINCULADO AOS ODS

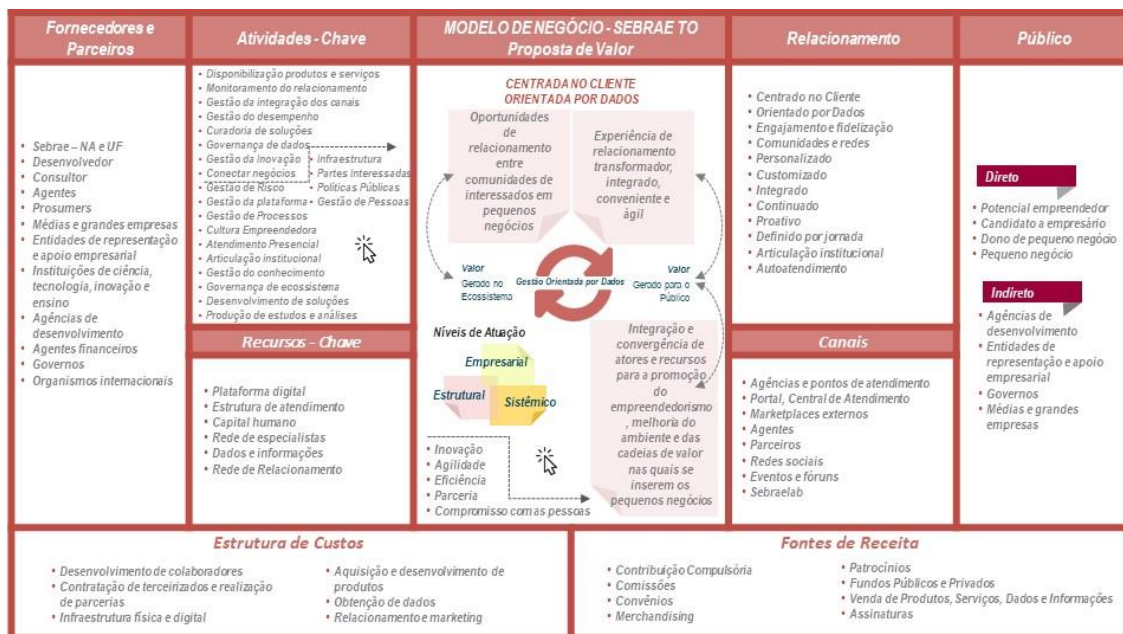
Tudo se inicia com a definição das estratégias pelo Sebrae/NA que posteriormente dissemina às demais UF o direcionamento estratégico e, por conseguinte o Mapa Estratégico do Sistema Sebrae. O Sebrae/TO avalia o direcionamento e suas peculiaridades e define o seu Mapa Estratégico estadual. Com a definição do Mapa Estratégico o Sebrae/TO vincula cada objetivo estratégico com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU) a que estão ligados, a fim de mensurar o grau de contribuição com os ODS previstos em sua política ambiental.





### 3.8 MODELO DE NEGÓCIO

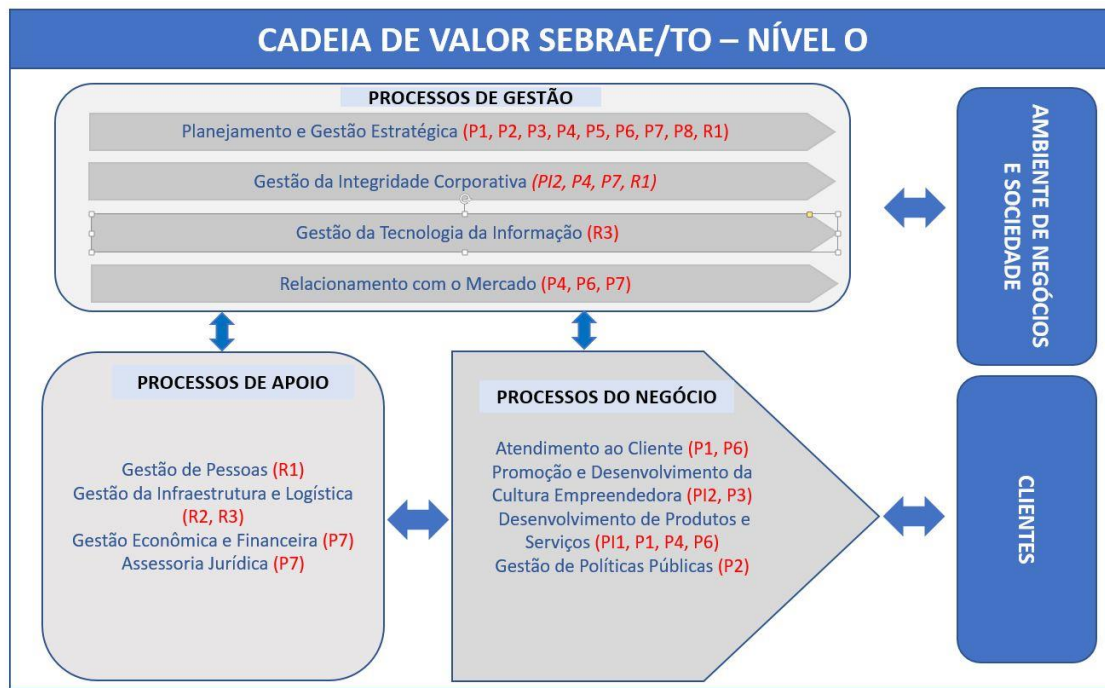
Definido pelo Sebrae/TO com base nos seus elementos locais de gestão, levando-se em consideração o modelo do Sistema Sebrae, o Modelo de Negócio, é o descritivo operacional do modelo de gestão utilizado para identificar os principais fornecedores, atividades chave, recursos chave, formas e canais de relacionamento e público a ser atingido pelo Sebrae/TO.



### 3.9 CADEIA DE VALOR

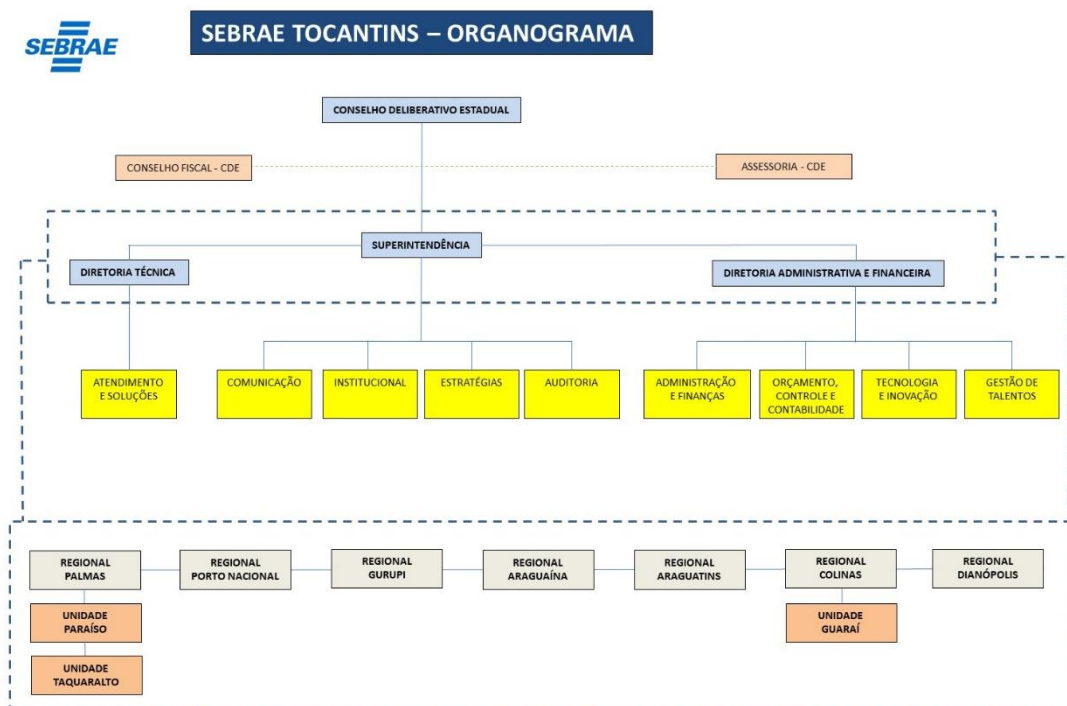
Estruturada pela UGE- Unidade de Estratégias do Sebrae/TO com mentoria da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, por meio do desdobramento da estratégia do Sebrae/NA e das atividades chave presentes no modelo de negócios da instituição, tem como objetivo orientar e padronizar a operacionalização das atividades para que a estratégia seja alcançada de forma atender aos requisitos das partes interessada. Ela é composta pelos processos de negócio, apoio e gestão.





### 3.10 ORGANOGRAMA

Reflete a estrutura organizacional do Sebrae/TO, que operacionaliza toda a sua estratégia, a fim de atingir os objetivos propostos no Mapa Estratégico. O mesmo deve ser revisado, pois houve aprovação da nova cadeia de valor em agosto de 2018.



Versão preliminar: em 11/12/2017



### 3.11 MAPA DE PERFIL DE NEGÓCIO

Construído pela liderança do Sebrae/TO com base nos processos da Cadeia de Valor, apresenta as principais entradas, processos da cadeia de valor, saídas, clientes, parceiros, redes e concorrentes a serem alcançados.



### 3.12 REFERENCIAL COMPARATIVO

Com o objetivo de refletir a relevância do plano estratégico da instituição, o referencial comparativo busca promover um caminho no sentido de que os resultados estratégicos possam ser comparados e contribuam para a melhoria de desempenho da organização. Neste sentido, utilizando os critérios de repasse de CSN e número de pequenos negócios, o Sebrae/TO adotou o Sebrae/RO, pois apresenta-se um referencial que traz vantagem competitiva.

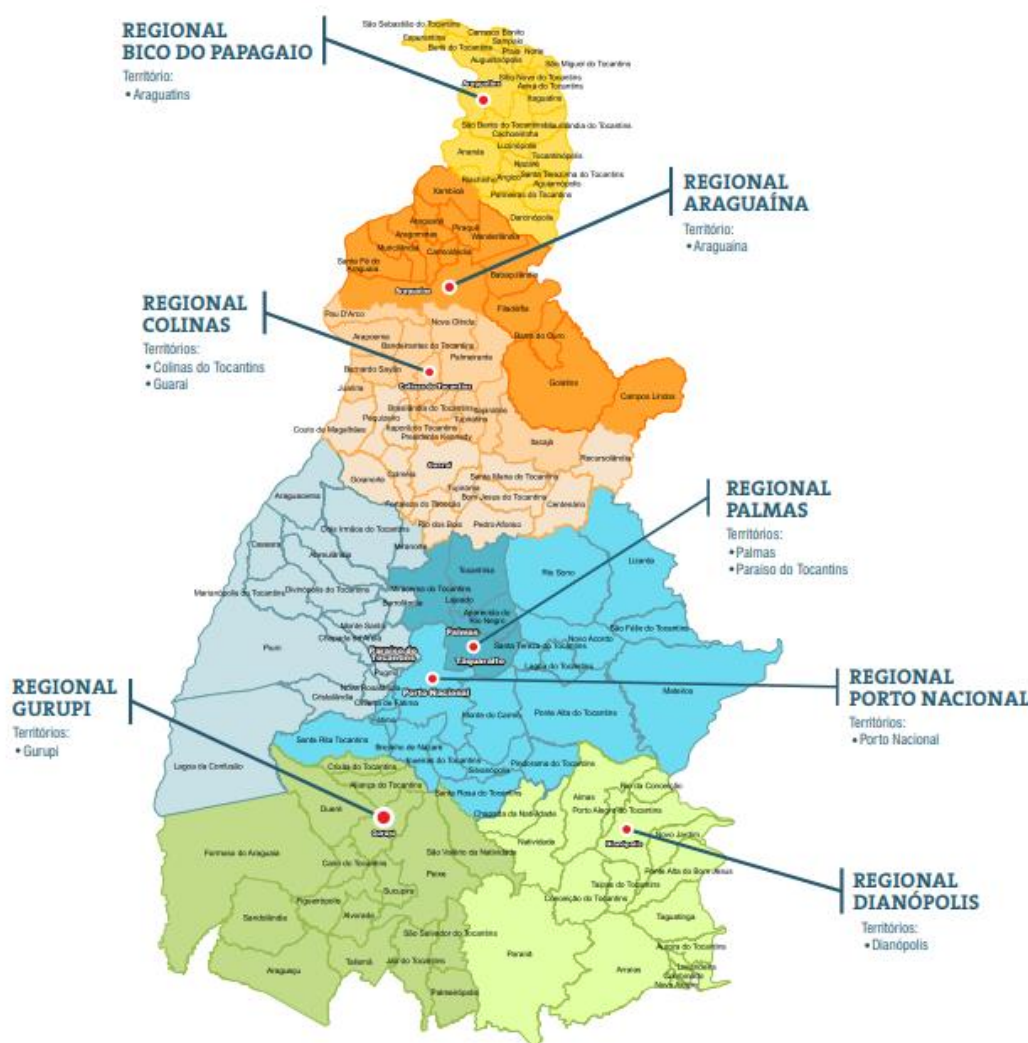
### REFERENCIAL COMPARATIVO – SEBRAE/TO





## 4. DIVISÃO E ATUAÇÃO ESTRATÉGICA NOS TERRITÓRIOS

A Atuação do Sebrae no Estado do Tocantins, foi definida a partir de estudos territoriais e levantamento de dados das respectivas regiões. Com o objetivo de atender os 139 municípios do Tocantins, o Sebrae conta com 9 territórios estratégicos e 10 pontos de atendimento situados nas maiores cidades do Estado.



## 5. 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.



## 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### Partes Interessadas

<p><b>Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.</b></p>	<p>Ser reconhecido como líder em soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas.</p>
<p><b>Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.</b></p>	<p>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.</p>

### Processos

#### Tema Estratégico: Competitividade dos Pequenos Negócios

<p><b>Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.</b></p>	<p>Diagnosticar e entender as necessidades do cliente e do seu negócio, para propor soluções adequadas – padronizadas e/ou customizadas, presenciais e/ou remotas e de formação e/ou de consultoria. Garantir a eficácia na entrega das soluções propostas, monitorar o seu desempenho, sua aplicabilidade e seus resultados.</p>
--	---

#### Tema Estratégico: Competitividade Estrutural e Sistêmica

<p><b>Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios</b></p>	<p>Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas. Participar da formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.</p>
--	--

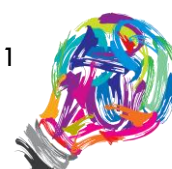


**Tema Estratégico: Estímulo ao Empreendedorismo**

<p><b>Promover a educação e cultura empreendedora</b></p>	<p>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.</p>
---	---

**Tema Estratégico: Excelência na Gestão**

<p><b>Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados</b></p>	<p>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.</p>





<p><b>Aprimorar a excelência da gestão com foco na sustentabilidade.</b></p>	<p>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 as partes interessadas.</p>
--	--

## Recursos

### Tema Estratégico: Excelência na Gestão

<p><b>Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação, à sustentabilidade e obtenção de resultados.</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão e para o atendimento dos clientes</b></p>	<p>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.</p>

## 7. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A seleção dos indicadores está baseada no documento Indicadores do Plano Estratégico 2019, elaborado e disseminado corporativamente pelo SEBRAE/NA. Cada tipo de indicador utilizado para monitorar a execução da estratégia é apresentado na Figura 1, que exibe 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

INDICADORES INSTITUCIONAIS					Atual	Proposta	Unid.
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado Institucional	Realizado 2016	Realizado 2017	Meta 2018	Meta 2019	
<b>Partes Interessadas</b>	Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	1. Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	58,30	12,40	81,00	70,00	UGE
		2. Índice de efetividade do atendimento	8,50	8,20	8,75	8,80	UAS
		3. Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	80,00	77,60	88,00	88,00	UCOM
		4. Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,53	8,40	8,50	8,60	UCOM
	Contribuir para o desenvolvimento nacional através do fortalecimento dos pequenos negócios	5. Índice de imagem junto à sociedade	8,47	8,50	9,10	9,00	UCOM

INDICADORES DE DESEMPENHO					Atual	Proposta	Unid.
EIXOS COMPETITIVIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS, ESTRUTURAL E SISTÊMICA E ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Realizado 2016	Realizado 2017	Meta 2018	Meta 2019	
<b>Processos</b>	<b>COMPETITIVIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS</b>						
	P1- Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	1. Índice de Satisfação do Cliente	8,90	8,90	9,50	9,20	UCOM
		2. Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos	21.838	24.565	23.000	25.000	UAS
		3. Número de Candidatos a Empresários atendidos	22.713	23.248	25.000	25.200	UAS
		4. Número de Pequenos Negócios atendidos	23.813	26.047	23.500	24.900	UAS
		5. Número de Microempreend	15.077	16.295	16.000	17.000	UAS



	edores Individuais atendidos						
	6. Número de Microempresas atendidas	7.245	8.165	5.800	6.000	UAS	
	7. Número de Empresas de Pequeno Porte atendidas (Número de Pequenas Empresas atendidas)	1.491	1.587	1.700	1.900	UAS	
	8. Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	4.343	6.746	4.000	4.200	UAS	
	9. Número de Pequenos Negócios fidelizados	8.017	8.214	9.000	9.300	UAS	
	10. Número de pequenos negócios atendidos por meio de serviços digitais*		-		4.158	UAS	
	11. Taxa de usuários que retornam ao Portal Sebrae*		-		32,00	UAS	
<b>COMPETITIVIDADE ESTRUTURAL E SISTÊMICA</b>							
P2- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos Pequenos Negócios	12. Número de municípios com políticas de desenvolvimento implantadas	9	12	10	10	UIN	
<b>ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO</b>							
P3- Promover a educação e a cultura empreendedora	13. Número de Potenciais Empreendedores atendidos	22.808	21.989	24.000	24.800	UAS	
<b>EXCELÊNCIA NA GESTÃO</b>							
P4- Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	14. Número de acessos aos conteúdos do Portal Sebrae		1.943	1.800	2.350	UAS	



	P6- Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	15. Índice de aplicabilidade dos produtos e serviços	8,40	8,30	8,70	8,50	UCOM
	P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	16. Índice de conformidade de auditoria/compliance		5,90	5,50	5,30	UAD
Recursos	R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	17. Índice de favorabilidade		69,50	82,00	70,00	UGT
	R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	18. Índice de satisfação com os fornecedores		6,50	7,70	7,70	UAF
	R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	19. Índice de satisfação dos clientes internos		7,80	7,70	7,90	UGE
		20. Índice de Sustentabilidade e na Gestão*		-	0,80	0,80	UAF
		21. Índice de Maturidade da Infraestrutura*		-	-	-	UTIC



Tabela: Indicadores de Atendimento

Instrumento	Métrica	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
CLÍNICAS	Nº de Clínicas	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	5
	Nº de Participantes	0	0	0	10	0	10	0	10	0	10	10	0	50
CONSULTORIA	Número de consultorias	7	128	329	547	465	384	361	350	337	356	497	125	3.886
	Número de horas	282	2.610	4.591	5.510	6.139	4.982	4.947	5.679	5.157	5.925	9.938	2.529	58.289
CURSO	Número de Cursos	0	14	22	28	52	47	38	63	118	188	495	115	1.180
	Número de Inscritos em cursos à distância	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000
	Número de inscritos em cursos presenciais	0	277	429	582	999	930	735	1.303	2.318	3.719	9.987	2.325	23.604
FEIRAS	Nº de feiras do SEBRAE	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	4
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	0	0	10	4	10	5	5	0	5	0	36	0	75
	Nº de pequenos negócios expositores em feiras do SEBRAE	0	0	0	0	27	0	0	15	0	15	0	0	57
INFORMAÇÃO	Número de informações	100	11.850	11.820	11.890	11.940	11.840	11.820	11.850	11.820	11.785	11.685	0	118.400
	Número de Pessoas Informadas	50	11.590	11.590	11.590	11.690	11.590	11.590	11.590	11.590	11.540	11.490	0	115.900
MISSÃO E CARAVANA	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	0	0	6	5	7	7	5	4	10	9	3	0	56
	Nº de Participantes em eventos de terceiros	0	0	89	57	83	101	56	52	124	118	34	0	714
OFICINA	Nº de Oficinas	0	15	21	38	62	23	17	34	30	32	26	0	298
	Nº de Participantes	0	165	250	470	816	269	215	442	368	411	315	0	3.721
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Número de orientações	625	2.231	2.519	2.447	2.597	2.167	2.117	2.011	2.011	2.021	1.911	245	22.902
PALESTRA	Nº de Palestras	4	21	31	43	52	33	22	35	56	39	32	7	375
	Nº de Participantes	48	415	610	716	1.015	590	340	635	991	742	565	95	6.762



RODADA	Nº de Rodadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Nº de Participantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
SEMINÁRIO	Nº de Participantes	0	100	150	230	570	22	120	100	2.854	193	120	0	4.459
	Nº de Seminário	0	1	3	5	11	1	2	3	8	4	3	0	41

## 8. PRIORIDADES LOCAIS

As prioridades são os desdobramentos dos objetivos e retratam as linhas de atuação que norteiam a construção dos programas e projetos do SEBRAE/TO. São os programas e projetos que permitem o alcance das metas e resultados, executando a estratégia tanto sob a perspectiva de clientes e sociedade, quanto para o melhoramento de processos internos e desenvolvimento de recursos necessários.

### Quadro de Vinculação da Estratégia

Objetivo Estratégico local	Prioridade Local Relacionada
<b>P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.</b>	<p><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.</p> <p><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.</p> <p><b>ATENDIMENTO INDIVIDUAL</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.</p>
<b>P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.</b>	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS</b> - Promover o desenvolvimento no ambiente de negócios com foco na simplificação, compras governamentais e estruturação do atendimento nas salas do empreendedor.
<b>P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora.</b>	<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.** **REDE DE INTELIGÊNCIA SEBRAE** - Implementar o modelo de inovação aberta da inteligência integrada do Sebrae/TO com foco na Transformação Digital.

**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** **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL** - Integrar os diferentes componentes ofertados, pelos diversos canais, de modo a solucionar as demandas do cliente e possibilitar um relacionamento de longo prazo.

**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.** **GESTÃO DE TALENTOS** – Desenvolver o conhecimento da força de trabalho para atuação com transformação digital, implementar o SGP 9.0 e identificar a cultura organizacional e promover o seu desenvolvimento.

**R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores**

**R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento ao cliente.** **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA** - Implantar e aprimorar soluções tecnológicas adequadas ao atendimento, gestão de processos e as necessidades estratégicas do SEBRAE/TO.  
**PRÉDIO SUSTENTÁVEL** - Adequar e aprimorar a estrutura física do SEBRAE/TO por meio da construção de prédio sustentável.



## 9. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA – Plano

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 Plano e Orçamento 2019.

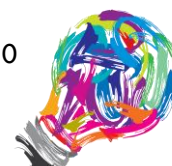
O Plano Estratégico 2019 tem como foco de atuação um modelo dual de operação, onde se pretende implementar ações para aumento da maturidade na transformação digital, mas também buscar a melhoria nos processos executados atualmente. Levando em conta este cenário foi elaborado um Plano Estratégico para 2019 e não um PPA – Plano Plurianual.

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 e ou atividades.

O SEBRAE Nacional estabelece macrossegmentos, que são cadeias produtivas importantes para o desenvolvimento da economia nacional. Com base, nestas cadeias o SEBRAE Tocantins estabelece os microssegmentos 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: Turismo agregado ao artesanato e economia digital.

**Tabela: Lista de Projetos e Atividades 2019**

Prioridade Local	Total de Vínculos	Valor Planejado	%
	Projeto /Atividade		
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	418.000	0,77%
	Desenvolvimento do Turismo Jalapão II	364.000	0,67%
	Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	180.000	0,33%
	Praias e Lagos do Cantão	514.000	0,94%
	TO - Destinos Turísticos Inteligentes - Serras Gerais	603.000	1,11%
<b>Total Prioridade</b>		<b>2.079.000</b>	<b>3,82%</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	174.144	0,32%
	TO - Atendimento Presencial	1.368.130	2,51%
	TO - Atendimento Regional - Araguaína	1.989.659	3,66%
	TO - Atendimento Regional - Araguatins	1.065.924	1,96%
	TO - Atendimento Regional - Colinas	833.204	1,53%
	TO - Atendimento Regional - Dianópolis	437.939	0,80%
	TO - Atendimento Regional - Guaraí	558.330	1,03%
	TO - Atendimento Regional - Gurupi	1.803.872	3,31%



	TO - Atendimento Regional - Palmas	4.421.124	8,12%
	TO - Atendimento Regional - Paraíso do Tocantins	1.085.023	1,99%
	TO - Atendimento Regional - Porto Nacional	963.182	1,77%
<b>Total Prioridade</b>		<b>14.700.531</b>	<b>27,01%</b>
Promover o desenvolvimento no ambiente de negócios com foco na simplificação, compras governamentais e estruturação do atendimento nas salas do empreendedor.	Capital Empreendedor Tocantins	304.500	0,56%
	Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Tocantins	1.131.940	2,08%
	LÍDER - Planejamento e Governança nos Territórios	503.917	0,93%
<b>Total Prioridade</b>		<b>1.940.357</b>	<b>3,57%</b>
Estimular o empreendedorismo, por meio das metodologias de educação empreendedora do Sebrae.	TO - Educação Empreendedora - Regional Araguaínas	196.000	0,36%
	TO - Educação Empreendedora - Regional Gurupi	81.000	0,15%
	TO - Educação Empreendedora - Regional Palmas	179.000	0,33%
	TO - Educação Empreendedora - Tocantins	180.900	0,33%
	TO - Educação Empreendedora-Regional Araguaína	125.600	0,23%
	TO - Educação empreendedora-Regional Dianópolis	97.000	0,18%
	TO - Educação empreendedora-Regional Porto Nacional	66.500	0,12%
	TO-Educação Empreendedora-Regional Colinas	74.000	0,14%
<b>Total Prioridade</b>		<b>1.000.000</b>	<b>1,84%</b>
Implantar e aprimorar soluções tecnológicas adequadas ao atendimento, gestão de processos e as necessidades estratégicas do SEBRAE/TO.	Gestão para Transformação TO	50.000	0,09%
<b>Total Prioridade</b>		<b>50.000</b>	<b>0,09%</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 - 2019	256.856	0,47%
	Reposicionamento e Modernização da Rede de Atendimento	733.790	1,35%
	Sebrae TO BE	119.000	0,22%
	Projeto Sustentabilidade Interna	114.000	0,21%
<b>Total Prioridade</b>		<b>1.223.646</b>	<b>2,25%</b>
Elevar a inserção no mercado das soluções de pequenos negócios da ECONOMIA DIGITAL, principalmente nas regiões de Araguaína, Gurupi e Palmas.	Economia Digital para Startup -Palmas II	195.000	0,36%
	Economia Digital para Startups de Araguaína TO II	205.000	0,38%
<b>Total Prioridade</b>		<b>400.000</b>	<b>0,73%</b>
	Inteligência Digital - TO	136.000	0,25%



Implementar o modelo de inovação aberta da inteligência integrada do Sebrae/TO com foco na Transformação Digital.	Rede de Inteligência Sebrae - TO	517.004	0,95%
<b>Total Prioridade</b>		<b>653.004</b>	<b>1,20%</b>
Integrar os diferentes componentes ofertados, pelos diversos canais, de modo a solucionar as demandas do cliente e possibilitar um relacionamento de longo prazo.	Start Amazônia	180.000	0,33%
	EmpoderamenTO do Ecosistema Digital	301.000	0,55%
<b>Total Prioridade</b>		<b>481.000</b>	<b>0,88%</b>
Desenvolver o conhecimento da força de trabalho para atuação com transformação digital, implementar o SGP 9.0 e identificar a cultura organizacional e promover o seu desenvolvimento.	Gestão da Cultura Organizacional	56.000	0,10%
	<b>Total Prioridade</b>		<b>56.000</b>
<b>Total Geral Prioridade</b>		<b>22.583.538</b>	<b>41,49%</b>
Sem vínculo a Prioridade Local	Articulação de Parceiros Institucionais	2.000.000	3,67%
	PROSOLAR de Palmas Tocantins	233.200	0,43%
	Desenvolvimento de Fornecedores do Sistema Sebrae	57.144	0,10%
<b>Total Sem Vínculo a Prioridade</b>		<b>2.290.344</b>	<b>4,21%</b>
<b>Macroprocesso</b>	<b>Atividades Internas</b>		
Gestão Jurídica	Assessoria Jurídica	294.000	0,54%
Gestão Administrativa	Custeio Administrativo	3.838.000	7,05%
	Gestão da Administração Patrimonial	22.000	0,04%
	Gestão das Unidades Corporativas	187.700	0,34%
Gestão de Marketing Institucional	Gestão da Comunicação - UCOM	100.000	0,18%
Gestão Financeira, Orçamentária e Contábil	Gestão da Administração Financeira	300.000	0,55%
Gestão de Tecnologia da Informação	Gestão de TI	1.240.000	2,28%
Gestão Corporativa	Gestão Institucional	12.300	0,02%
Gestão da Estratégia	Planejamento e Gestão de Projetos/Atividades	20.000	0,04%
Gestão do Capital Humano	Gestão de Pessoas	359.000	0,66%
	Remuneração de Estagiários	278.080	0,51%
	Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	6.376.083	11,72%
	Remuneração de Recursos Humanos - Relacionado a Negócios	14.655.436	26,93%
Gestão de Negócios	Suporte Operacional - CEEempresarial	400.000	0,73%
	Suporte Operacional - UNOP'S	1.340.000	2,46%
Gestão de Soluções e Carteiras	TO - Gestão do Atendimento e Soluções	129.840	0,24%
<b>Total Macroprocesso</b>		<b>29.552.439</b>	<b>54,30%</b>
<b>Total Geral</b>		<b>54.426.321</b>	<b>100,00%</b>



Tabela 3: Cenário de Recursos 2019

Receita	2019	2020	Total
<b>RCSO - Contribuição Social Ordinária</b>	<b>31.896.000</b>	<b>0</b>	<b>31.896.000</b>
CS Ordinária	31.896.000	0	31.896.000
<b>RCSN - Contribuição Social do Sebrae/NA</b>	<b>13.417.831</b>	<b>0</b>	<b>13.417.831</b>
CS do Sebrae/NA	1.523.738	0	1.523.738
CS do Sebrae/NA - Proposta	11.894.093	0	11.894.093
<b>RCNA - Convênios com Sebrae/NA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0
<b>RCSO Saldo - Contribuição Social Ordinária - Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CSO - Saldo	0	0	0
<b>RP - Próprias</b>	<b>8.322.274</b>	<b>0</b>	<b>8.322.274</b>
Convênios, Subvenções e Auxílios	2.170.445	0	2.170.445
Empresas Beneficiadas	5.051.829	0	5.051.829
Aplicações Financeiras	1.000.000	0	1.000.000
Outras Receitas	100.000	0	100.000
<b>RD - Diversas</b>	<b>450.000</b>	<b>0</b>	<b>450.000</b>
Operações de Crédito	0	0	0
Recebimentos de Empréstimos Concedidos	0	0	0
Recuperações e Restituições de Pessoal Cedido	450.000	0	450.000
<b>RAL - Alienação de Bens</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Alienação de Bens	0	0	0
<b>RSF - Saldo Financeiro do Exercício Anterior</b>	<b>4.000.000</b>	<b>0</b>	<b>4.000.000</b>
Saldo Financ. Exerc. Anterior	4.000.000	0	4.000.000
<b>Total</b>	<b>58.086.105</b>	<b>0</b>	<b>58.086.105</b>



**Aplicações por Tipologias**

<b>Tipologia</b>	<b>Valor</b>	<b>Qtde.</b>
<b>Projetos</b>		
PJ/AT-Atendimento	2.712.200,00	8
PJ/GO-Gestão Operacional	1.129.934,00	6
PJ/AI-Articulação Institucional	4.206.857,00	4
PJ/CR-Construção e Reformas	256.856,00	1
PJ/PS-Desenvolvimento de Produtos e Serviços	1.134.004,00	4
<b>Atividade</b>		
AT/SN-Suporte a Negócios	16.525.276,00	4
AT/AT-Atendimento	15.700.531,00	19
AT/GO-Gestão Operacional	13.014.863,00	11
AT/AI-Articulação Institucional	12.300,00	1
AT/PS-Desenvolvimento de Produtos e Serviços	0	0
<b>Inversão Financeira</b>		
IF/IF-Inversão Financeira-Fundo de Reserva	3.393.284,00	0
IF/IF-Inversão Financeira-Outras IF	0	0
<b>Total</b>	<b>58.086.105,00</b>	<b>58</b>



**Limites Orçamentários**

Limites Orçamentários	Valor Limite	Base de Cálculo	Valor Orçado	% Orçado	Situação
Capacitação de Recursos Humanos - Máximo - Máx. de 6 %	1.261.891	9.479.346 + 6.312.552 + 5.239.621 = 21.031.519	225.000 + 256.813	<b>2,30%</b>	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios - Máx. de 55 %	22.120.051	( 21.031.519 / 40.218.274 ) * 100	9.479.346 + 6.312.552 + 5.239.621 = 21.031.519	<b>52,30%</b>	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx. de 3,50 %	1.893.014	58.086.105 - 0 - 4.000.000 = 54.086.105	303.498	<b>0,60%</b>	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) - Máx. de 100 %	1.206.242	( 604.862 - 460.200 ) / ( 0 + ( 3% * ( 58.086.105 - 13.417.831 - 0 - 0 - 4.000.000 - 460.200 ) ) ) = 1.206.242	604.862 - 460.200 = 144.662	<b>12,00%</b>	OK
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) - Máx. de 100 %	12.329.274	4.007.000 + ( 2.170.445 + 5.051.829 + 1.000.000 + 100.000 ) = 12.329.274	4.521.000 + 6.376.083 = 10.897.083	<b>88,40%</b>	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. de 5 %	1.594.800	7.222.274 + 0 / (31.896.000 + 0)	2.170.445 + 5.051.829 + 0 + 0 = 7.222.274	<b>22,60%</b>	OK
Tecnologia de Informação e Comunicação - Mín. de 2 %	637.920	1.290.000 / (31.896.000 + 0 - 0 - 0)	1.290.000	<b>4,00%</b>	OK
Inovação e Tecnologia - Mín. de 20 %	4.699.878	(5.114.433) / (23.499.392*100) = 22	4.116.531 + 0 + 500.000 + 0 + 0 + 0 + 497.902 + 0 = 5.114.433	<b>21,80%</b>	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mínimo - Mín. de 2 %	420.630	9.479.346 + 6.312.552 + 5.239.621 = 21.031.519	225.000 + 256.813	<b>2,30%</b>	OK





## 10. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As ações para a Transformação Digital no Sebrae se iniciam em 2018, com a implantação do Workplace, onde ampliou a discussão para a implantação da Transformação Digital no Sistema Sebrae.

Observando o modelo Dual de atuação do Sebrae para 2019, o Sebrae/TO criou um Grupo de Trabalho para atuação nos 7 eixos da Transformação Digital. Além disso, foi definido pela DIREX o Grupo Trabalho de embaixadores da Transformação Digital, onde foram capacitados pelo Sebrae/NA nos temas propostos para a implementação de ações com foco na Transformação Digital.

O Grupo de Trabalho atua como agente catalizador e animador da Transformação Digital para a Instituição e é apoiado pelos embaixadores. Para 2019, o Sebrae/TO atuará em todos os eixos da Transformação Digital:

- Programa Sebrae Digital;
- Núcleo de Novos Negócios Digitais;
- Gestão da Inovação;
- Modelo de Negócios;
- Processos;
- Cultura e Pessoas;
- Comunicação Estratégica;

## 11. QUESTÕES CRÍTICAS/ MEDIDAS DE GESTÃO

Ponto de Atenção	Medida de Gestão
<b>1 – Integridade Corporativa</b>	Visa avaliar e mitigar riscos de não conformidade e fraudes, aperfeiçoando as operações e protegendo a reputação da organização.
<b>2 – Cultura Organizacional</b>	Realizar estudo sobre a cultura organizacional para redirecionar a atuação de pessoal com relação ao novo modelo de negócio.
<b>3 – Parcerias Estratégicas</b>	Celebrar parcerias estratégicas de nível técnico e financeiro para otimização das estratégias de atuação.
<b>4 – Inovação no Atendimento</b>	Melhoria do processo de atendimento aos clientes com inclusão da plataforma digital.
<b>5 – Gestão para Transformação</b>	Melhoria da gestão com base no MEG – Modelo de Excelência em Gestão, principalmente através da implantação e automação dos processos de gestão da cadeia de valor.
<b>6 – Gestão por Dados</b>	Aperfeiçoar a gestão do conhecimento e inteligência através de sistemas operacionais que subsidiem a tomada de decisão
<b>7 – Transformação Digital</b>	Acelerar transformações em seu modelo de negócios, mudando de uma organização de produtos e serviços convencionais para uma plataforma de serviços e negócios no mercado digital, integrada às interfaces presenciais.



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. Além disso, foi incluído a Gestão por Dados e a Transformação Digital respeitando as diretrizes do Sebrae/NA.

## 12. 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.

## 13. GESTÃO E MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

A gestão estratégica do SEBRAE/TO é um processo inovador na instituição, que visa mais efetividade no alcance dos resultados por meio de um gerenciamento da estratégia, de projetos e de atividades, mais eficiente.

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 do Plano Estratégico 2019. 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.



## Conselho Deliberativo Estadual

Instituições Participantes

**FACIET** - FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E INDUSTRIAIS DO TOCANTINS – FACIET

**BASA** - BANCO DA AMAZÔNIA S/A

**FECOMÉRCIO/TO** - FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DO TOCANTINS

**BB** - BANCO DO BRASIL S.A.

**SEDEN** - SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

**CAIXA** - CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

**SEBRAE NACIONAL** - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**FAET** - FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS

**UFT** - UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

**FAMPEC** - FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E EMPREENDEDORES INDIVIDUAIS DO TOCANTINS

**UNITINS** - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS

**FIETO** - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO TOCANTINS

**SENAR** – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL

**SESC** – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO

**SESI** – SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA

## Conselho Fiscal Estadual

Instituições Participantes

**FIETO** - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO TOCANTINS

**FACIET** - FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E INDUSTRIAIS DO TOCANTINS – FACIET

**FECOMÉRCIO/TO** - FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DO TOCANTINS

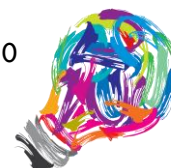


# ANEXOS



## Identificação dos Principais Desafios nos Setores e Territórios

Setores	Territórios	Padrão de Organização do Público-Alvo	Desafios para as MPE	
			Gargalos	Oportunidades
Indústria	Bico do Papagaio	Individual Coletivo	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; Indústria 4.0 - Tecnologia.
	Araguaína			
	Colinas			
	Guaraí			
	Palmas Centro			
	Paraíso			
	Palmas Sul			
	Porto Nacional			
	Dianópolis			
	Gurupi			
Comércio	Bico do Papagaio	Individual Coletivo	Instabilidade econômica; Instabilidade política;	Ferrovia Norte – Sul; Matéria prima artesanal;
	Araguaína			
	Colinas			





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



	Paraíso		Baixo nível de aplicação tecnológica; Elevada burocracia nas licenças ambientais.	Políticas públicas de compras governamentais; Acesso a crédito no agronegócio;  Incubadoras tecnológica e biotecnológica.
	Palmas Sul			
	Porto Nacional			
	Dianópolis			
	Gurupi			

SETOR	SEGMENTO	ARAGUATINS	ARAGUAÍNA	COLINAS	GUARAÍ	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
	Reparação veicular	X	X			X	X			X	X
	Serviços Contábeis	X		X		X			X		X
AGRONEGÓCIO	Bovinocultura corte e leite	X	X	X	X	X	X			X	X
	Ovinocultura	X	X				X			X	X
	Hortifruticultura	X	X	X	X	X	X		X	X	
	Aquicultura e pesca	X	X	X	X	X		X	X	X	X



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

A formulação do Planejamento Estratégico de 2019 teve como diretriz a simplificação do processo de planejamento, considerando a manutenção do Mapa Estratégico de 2018 em virtude de poucas alterações nos documentos das Diretrizes do Sebrae NA, contudo, evidenciamos a proposta do Modelo de Negócios e a abordagem da temática da Transformação Digital na definição das estratégias, assim, as Estratégias Nacional de Atuação, tiveram um definição baseada na proposta de ampliação do atendimento para inserir o Sebrae no contexto de organizações exponenciais. Contudo, algumas estratégias permaneceram, principalmente com educação empreendedora e políticas públicas. Assim, a elaboração do Planejamento Estratégico ocorreu através da revisão do Direcionamento Estratégico pelo 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 Plano Estratégico de 2019 no Atendimento contempla a continuidade de algumas estratégias, com ênfase na atuação do atendimento individual e utilização de meios tecnológicos, contudo, permanecem a abordagem para atuação com cadeias produtivas com foco na competitividade e gestão de dados proveniente da implantação da plataforma de atendimento, assim, a houve a revisão das Prioridades Locais de atendimento, sendo destacada: a atuação na cadeia do TURISMO integrado com ações no ARTESANATO; e a cadeia de ECONOMIA DIGITAL na atuação com startups; e o atendimento individualizado. 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.

**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.		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A dificuldade em convencer os empresários a participar das soluções indicadas e propostas;</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> </ul>



	<p>O modelo de atendimento do Sebrae Tocantins consiste na atuação em 09 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 precisam de integração para que as atuações 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <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 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>
<p>Promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios com potencialização e transformação das principais cadeias produtivas.</p>	<p>O Atendimento em cadeias produtivas 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 cadeias produtivas prioritárias, contudo, a abordagem consiste no aporte de recursos nacional, conforme estratégias definidas: Turismo e Artesanato, e Economia Digital. A integração dos elos da cadeia é de fundamental importância para o desenvolvimento dos pequenos negócios, despertando a necessidade de obter conhecimento suficiente para atuação em cadeias produtivas e relacionamento com os potenciais parceiros.</p>	<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 educacionais a serem utilizadas nas ações do projeto.</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>



<p>Potencializar a competitividade estrutural e sistêmica através da potencialização do ambiente para o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.</p>	<p>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.</p>	<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>
<p>Promover a cultura empreendedora através da expansão dos produtos nacional de educação empreendedora na rede educacional.</p>	<p>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.</p>	<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>
<p>Aprimorar a excelência na gestão do Sebrae Tocantins através de medidas de gestão focadas na sustentabilidade do negócio.</p>	<p>Considerando a necessidade de mudanças provenientes da inovação e dinâmica de transformações que a sociedade e o mundo vem passando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestrutura física deficiente;</li> <li>✓ Poucos gestores de projetos com conhecimento teórico e prático;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terceirização de serviços de alta complexidade do ambiente tecnológico;</li> <li>✓ Proporcionar sustentabilidade e</li> </ul>



	<p>O Sebrae Tocantins busca a excelência através de algumas estratégias de gestão interna para transformação, 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.</p>	<p>✓ Custo elevado das soluções tecnológicas somado a escassez de recursos financeiros;</p>	<p>melhoria da infraestrutura de atendimentos;</p>
--	--	---	--

**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.



