



# Plano Anual 2022

Sebrae/AC

Rio Branco – Acre, outubro de 2021.

**Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Acre**

**SEBRAE-AC**

Presidente Conselho deliberativo Estadual  
José Adriano Ribeiro da Silva

Diretor Superintendente  
Marcos Antonio Carneiro Lameira

Diretor Técnico  
Lauro da Veiga Santos

Diretor Administrativo Financeiro  
Francinei do Socorro Lima dos Santos

Coordenação da Unidade de Excelência da Gestão  
Marcos Clay Lucio da Silva

Analista da Unidade de Excelência da Gestão  
Elton Augusto Lima Pantoja

Gerente da Unidade de Excelência da Gestão  
Kleber Pereira Campos Junior

Estagiário da Unidade de Excelência da Gestão  
Miguel Ângelo Araújo Gomes

## **Sumário**

1.	Contextualização das Estratégias: .....	4
2.	Eixos Estratégicas .....	4
3.	Eixos Estratégicos Internos .....	5
4.	Ambiente de Negócios: .....	6
5.	Mapa Estratégico 2020-2023: .....	10
6.	Estrutura analítica do planejamento: .....	11
7.	Programas Nacionais:.....	11
8.	Programas Estaduais .....	14
9.	Insumos: .....	14
10.	Indicadores: .....	15
10.1.	Metas Mobilizadoras Organizacionais .....	15
10.2.	Indicadores de Programa.....	16
11.	Eixos de Atuação das Iniciativas:.....	19
12.	Segmentos prioritários de Atuação: .....	19
13.	Transversalidade de Atuação: .....	20
14.	Territórios de Atuação:.....	20
15.	Público: .....	21
16.	Cenário de Recursos:.....	21
16.1.	Receita.....	22
16.2.	Despesa .....	23
17.	Investimentos nos Programas.....	24
17.	Iniciativas .....	25
18.	Limites: .....	26
19.	Interrelação entre as estratégias e programas .....	27
20.	Agenda .....	28
	(33 Reuniões/Eventos) .....	28

## **1. Contextualização das Estratégias:**

Segundo o documento com as diretrizes para elaboração Plano Executivo Anual 2022 “As incertezas trazidas pelo cenário de transformação nos mostram como é importante termos processos estruturados que falem com as expectativas e necessidades dos pequenos negócios. Assim sendo, o Sebrae precisa entender as principais necessidades de seus Clientes, trabalhando para apoiá-los em seus diferentes estágios de enfrentamento da crise e no pós-crise: alguns podem estar ainda lutando para sobreviver, outros com questões relacionadas à retomada de suas operações e, por fim, empresas trabalhando para a alavancar o seu crescimento.”

Assim sendo, o Sebrae precisa entender as principais necessidades de seus clientes e demais partes interessadas, trabalhando para apoiá-los em seus diferentes estágios de desenvolvimento e enfrentamento da crise. Para um cenário otimista, a vacinação se tornar primordial para a recuperação desses negócios, muito fecharam as portas, mas os que lutam para se manter e crescer, é papel do Sebrae esse apoio.

Com base nessa premissa de entender as necessidades dos clientes, o planejamento estratégico do Sebrae Acre é direcionado pelo modelo de Excelência da Gestão. Várias entradas são analisadas e desdobradas para efetivar o planejamento, dentre elas: O ambiente interno, que instiga a análise de ativos intangíveis, competências essenciais, cultura organizacional e risco. O ambiente externo, que instiga a análise do macroambiente, setores e mercados de atuação e suas tendências, análise de riscos estratégicos e operacionais, e por fim, as necessidades e expectativas das partes interessadas da cadeia de valor de atuação da instituição.

Conforme citado no documento com as diretrizes para elaboração, “o Plano Executivo Anual Para o Plano Anual 2022, a vinculação dos Programas Nacionais a cada um dos 18 Objetivos Estratégicos, foi mantida, para que, a partir da adesão dos Sebrae UF, o NA possa tangibilizar os resultados gerados pela Gestão e as transformações efetivamente alcançadas. De forma a dar mais clareza acerca do valor público gerado pelo Sebrae, os Programas Nacionais foram agrupados em quatro Eixos de Atuação, o primeiro que demonstra a atuação do Sebrae para Melhorar o Ambiente de Negócios e para as Pequenas Empresas, o segundo com a atuação no fomento e desenvolvimento de Empreendedores, o terceiro Eixo com atuação no fomento do acesso ao Crédito e Capital e o quarto Eixo que demonstra a nossa atuação na promoção da Inovação, Digitalização e Internacionalização dos Pequenos Negócios”.

As estratégias dos Sebrae UF são importante vetores para atuação, alinhamento e contribuição para os resultados do sistema Sebrae. Elas visam contribuir nos próximos anos para a concretização dos resultados institucionais e dos programas nacionais.

## **2. Eixos Estratégicas**

Concomitante a isso, o Sebrae AC visando alinhar sua atuação estratégica as do sistema, vem propor estratégias que possam potencializar sua missão e visão no Estado. Alguns temas estão sendo analisados nas reuniões de planejamento conforme abaixo:

- Melhorar o ambiente de negócios com foco na elaboração de estudos, proposições de leis e outros normativos para destravar o crescimento dos PN;
- Continuar os programas Cidades Empreendedoras e Lider, visando a **transformação** dos municípios, direcionando, acelerando e sustentando o processo de **desenvolvimento socioeconômico local**;
- Fortalecer a articulação institucional e melhorar a consolidação das redes de apoio aos negócios do estado, a exemplo do Fórum de Desenvolvimento do Acre;
- Melhorar o ecossistema de inovação, atuando na proposição de redes inovativas, negócios e melhoria do ambiente de inovação do Acre;
- Potencializar o atendimento e relacionamento presencial e remoto visando conquistar e manter a excelência no atendimento e relacionamento aos clientes;
- Fortalecer da agropecuária em parceria com a câmara de agronegócio;
- Alavancar a indústria em parceria com a FIEAC com foco na produtividade, eficiência, inovação e gestão;
- Fortalecer o comércio, serviços e turismo em parceria com entidades de classe, para que as empresas possam aumentar seu faturamento, gerando emprego e renda;
- Estimular a educação empreendedora nas escolas, visando tornar o Acre um dos estados com maior índice de intenção empreendedora;
- Fortalecer o empreendedorismo feminino com o objetivo de aumentar o sucesso de negócios liderados por mulheres;
- Difundir a educação fiscal e tributária, bem como os incentivos da Suframa, como fator de competitividade empresarial;
- Potencializar e estimular o aumento de empresas exportadoras do Acre através do Plano Acreano da Cultura Exportadora e da Câmara de Exportação;
- Orientar o crédito como alavancagem de investimentos em parcerias com os Bancos;
- Apoiar a implantação de ações de sustentabilidade nos pequenos negócios visando aumentar a sua aderência aos aspectos ambientais, sociais e econômicos

### **3. Eixos Estratégicos Internos**

As estratégias internas visam garantir o apoio de suporte e a articulação necessária para o cumprimento das estratégias de atendimento, para isso, as seguintes estratégias estão no planejamento:

- Modernizar e melhorar da eficiência administrativa, financeira e de TI do Sebrae com foco na transformação digital (o Sebrae digital facilitando a vida dos clientes e colaboradores);
- Melhorar as competências e a cultura organizacional visando preparar os colaboradores para os novos desafios pós pandemia;
- Melhorar a comunicação integrada, tornando-a ágil e ética, como forma de integrar, difundir e melhorar o ambiente colaborativo
- Implementar a transformação digital interna com a mudança de cultura e capacitações dos colaboradores;
- Aumentar a integridade corporativa;
- Manter as estratégias de implementação da LGPD.

As iniciativas advindas das unidades gestoras, devem convergir para os desafios das estratégias internas visando apoiar o atendimento do Sebrae em relação as partes interessadas e ao ecossistema de negócios.

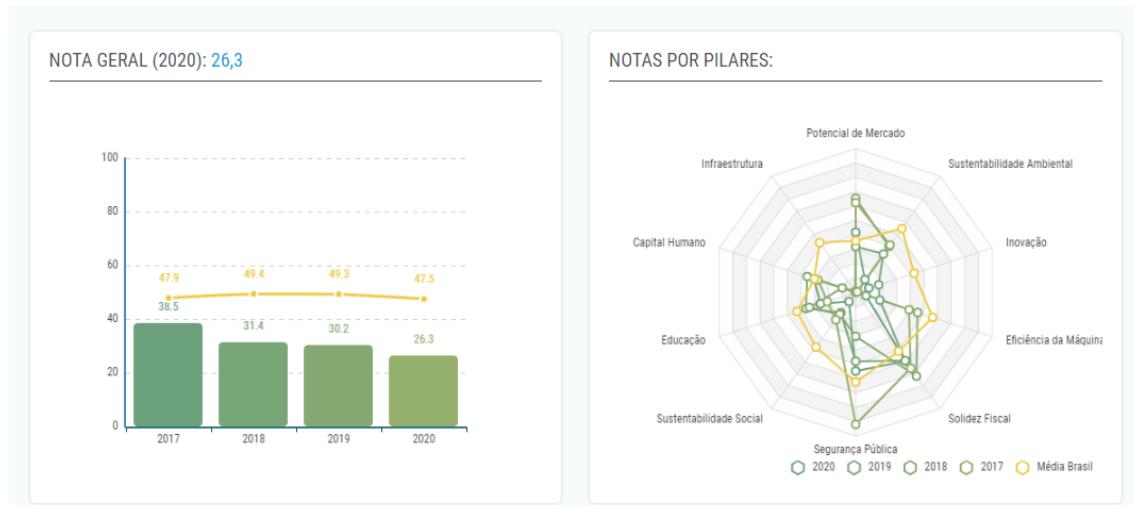
#### 4. Ambiente de Negócios:

O ambiente de negócios é um importante fator externo que precisa de análise criteriosa visando melhorar a ambiência de negócios no Brasil e nos Estados.

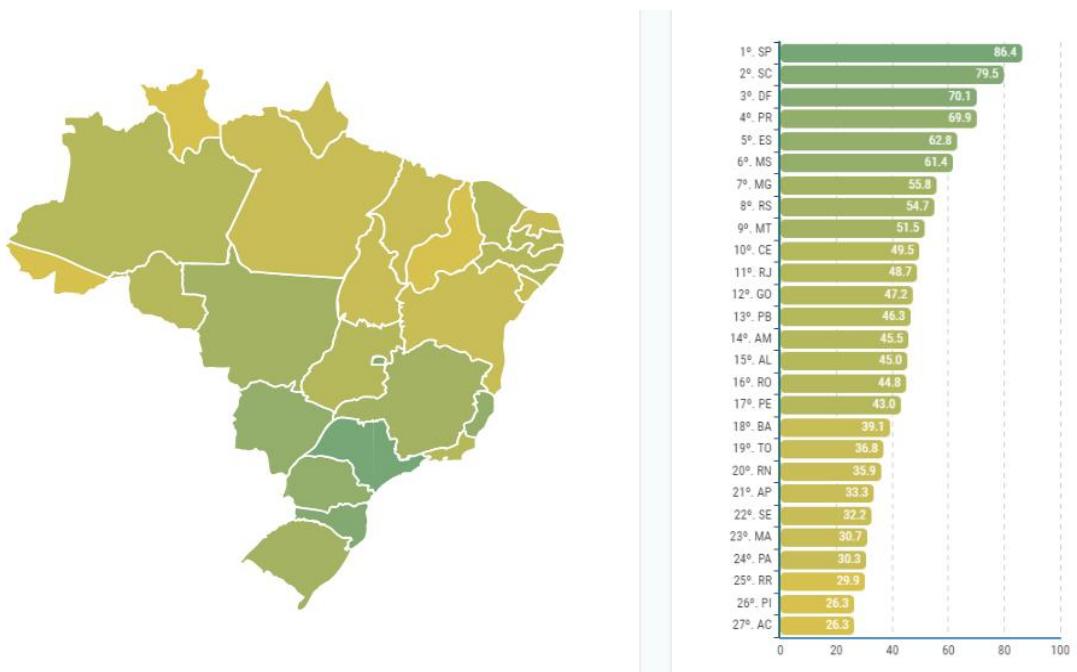
O Estado do Acre é o último colocado no ranking de competitividade do Brasil, isso mostra o grande desafio que as várias instâncias governamentais e privadas tem pela frente com mudanças no patamar desse cenário em relação aos fatores de competitividade. O Sebrae tem papel preponderante nessa transformação.



Fonte: <https://www.rankingsdecompetitividade.org.br/>

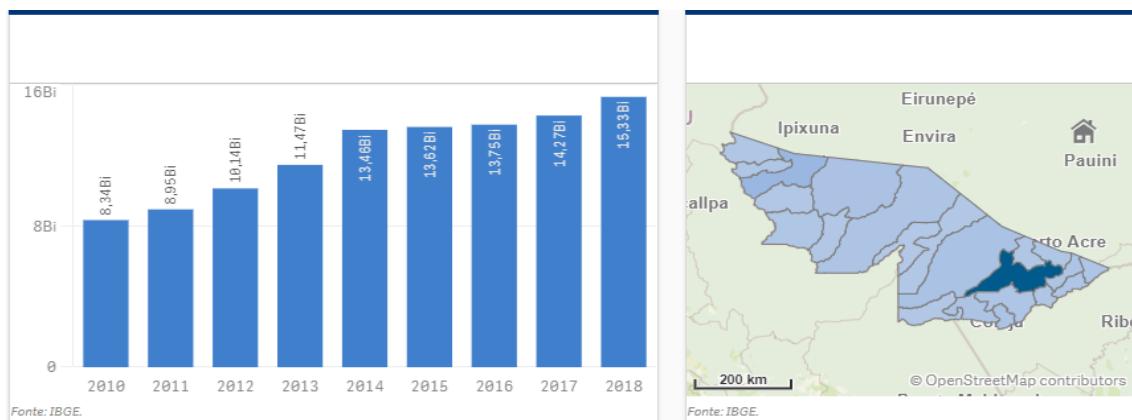


Fonte: <https://www.rankingsdecompetitividade.org.br/>



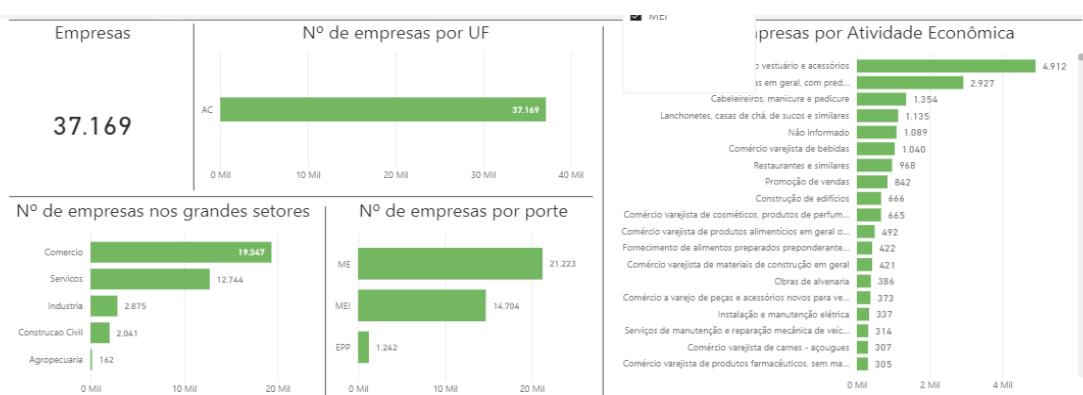
Fonte: <https://www.rankindecompetitividade.org.br/>

Os pequenos negócios contribuem com 40% do PIB do Estado, demonstrando a força das empresas no desenvolvimento do Estado conforme figura abaixo:



Fonte: data Sebrae

Abaixo a distribuição das empresas por setor, porte e atividade econômica:



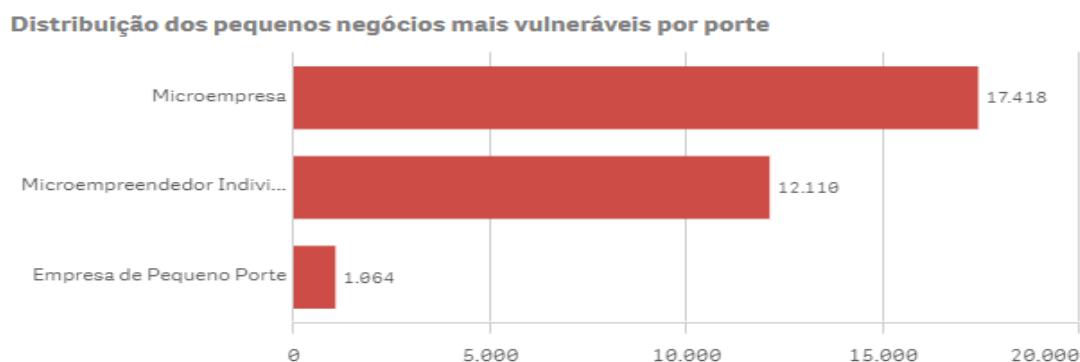
Fonte: Data Sebrae

Pesquisa realizada pelo Sebrae mostrou os principais gargalos/situações enfrentadas pelas empresas na pandemia: Período de Realização: 27/05/2021 a 01/06/2021.

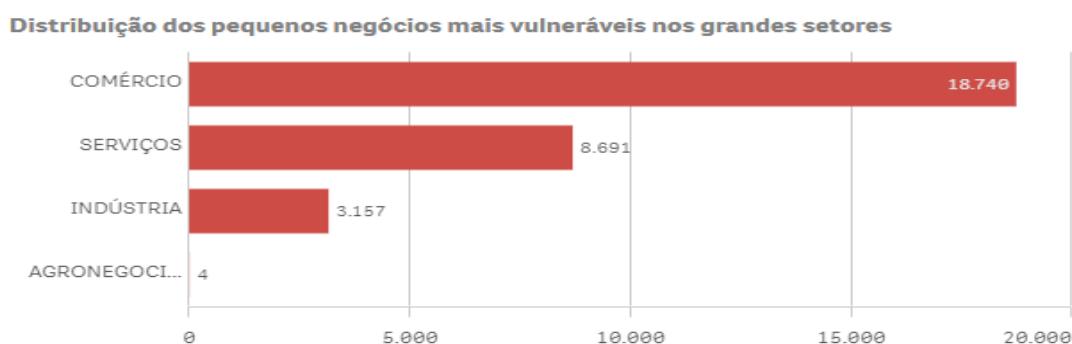
- 47% dos pequenos negócios tiveram seu funcionamento afetado pela crise;
- 64% dos pequenos negócios sofreram queda no faturamento;
- 51% dos pequenos negócios estão vendendo de forma *online* e 49% não;
- 55% dos pequenos negócios tem menos de 25% do seu faturamento proveniente de vendas *online*;
- 21% dos pequenos negócios estão com dívidas/empréstimos em atraso;
- 84% dos pequenos negócios, a renda é o principal rendimento da sua família;
- 58% dos pequenos negócios buscaram empréstimos;
- 77% dos pequenos negócios conseguiram, 16% não;
- 14 meses é a média que os pequenos negócios acreditam que a situação da economia volte ao normal;
- 42% dos pequenos negócios acham que o pior já passou e 33% ainda tem muitas dificuldades para manter meu negócio;

Mediante o cenário acima, o Sebrae utilizou como subsídio as informações para propor estratégias de mitigação e melhoria dos pontos afins a sua missão estratégica.

Abaixo, gráficos dos pequenos negócios por segmento mais vulneráveis com a pandemia:

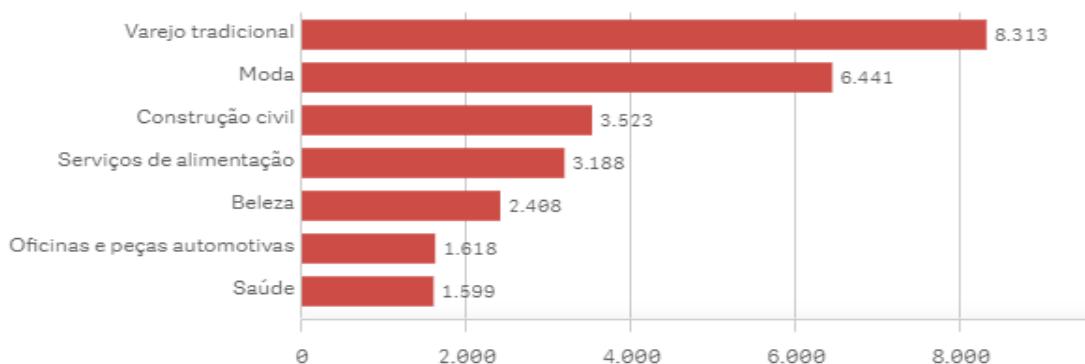


Fonte: Receita Federal do Brasil



Fonte: Receita Federal do Brasil

### Distribuição dos pequenos negócios entre os segmentos mais vulneráveis



Fonte: Receita Federal do Brasil

A estimativa de evolução dos pequenos negócios no Estado serve de subsídio para proposição de metas de atendimento pelo Sebrae. Hoje a abrangência ou cobertura de atendimento as empresas é 20% do número de empresas do Estado.

Evolução estimada do público do Sebrae para o PA 2022:

Tipo do Empreendimento/Pessoa	2019	2020	2021	2022
Empresa de pequeno porte	2358	2487	2616	2745
Microempresa	12.274	13.185	14.097	15008
Empreendedor Individual	14.074	18.450	20.187	22346
<b>Número de Atendidos</b>	<b>28.706</b>	<b>34.122</b>	<b>36.900</b>	<b>40.099</b>

## 5. Mapa Estratégico 2020-2023:

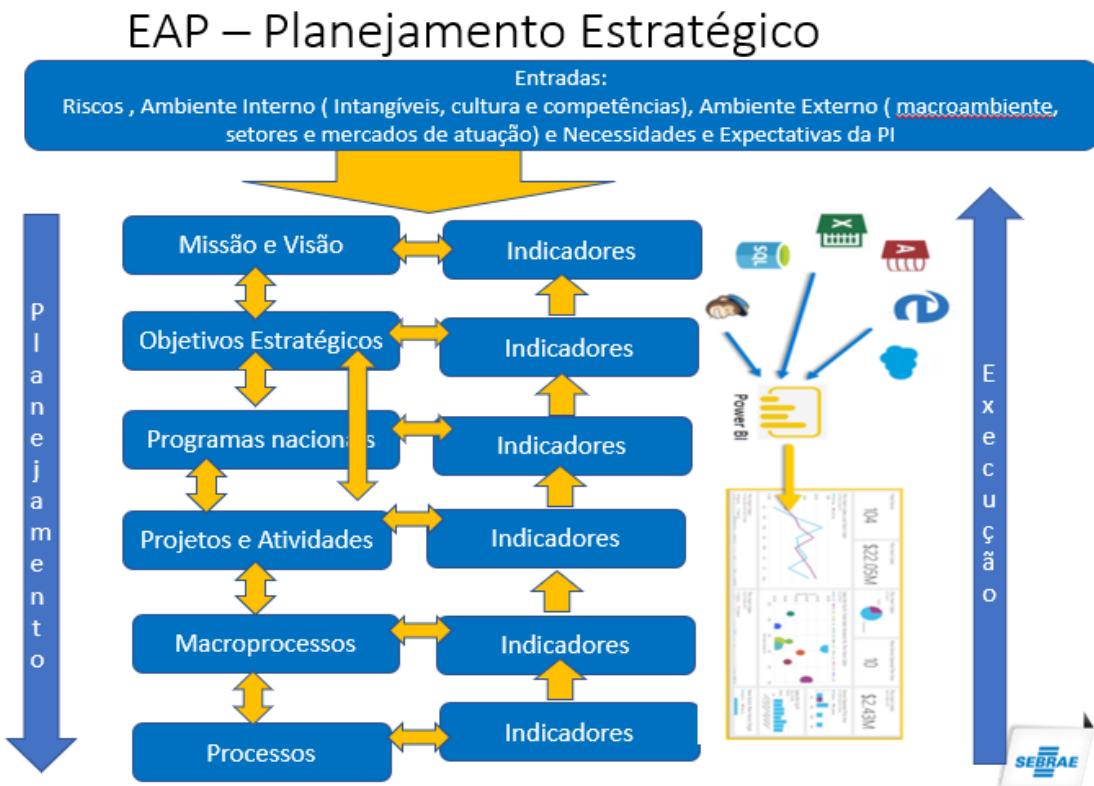
Mapa Estratégico é uma **representação gráfica da estratégia da instituição**, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de causa e efeito.



SEBRAE

## 6. Estrutura analítica do planejamento:

Estrutura analítica é a representação gráfica das etapas/fases que o planejamento tem que cumprir para ter maior aderência ao Direcionamento e Mapa Estratégico.



## 7. Programas Nacionais:

Programa é uma iniciativa temporária, criada para entregar resultados relacionados com as estratégias da organização, por meio da orientação e coordenação da implementação de um conjunto de projetos ou atividades relacionadas entre si, de forma articulada e dinâmica, e que visam objetivos comuns.

Os Programas Nacionais se organizam, no nível tático, em quatro Eixos Estratégicos que compõem uma Rede Integrada do Sistema Sebrae, com foco no estímulo ao Empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e balizados pelo Norte do Sebrae e o Planejamento Estratégico 2023 e estão assim estruturados:



O Sebrae Acre definiu a adesão aos 13 programas que atuará conjuntamente com as estratégias do Sistema Sebrae na sinergia para alcançar os resultados e indicadores.



Os Programas Nacionais são um conjunto de Projetos e Processos organizados sob a lógica de temas e resultados comuns. Se vinculam à Estratégia do Sistema Sebrae e contribuem para o alcance dos seus Objetivos Estratégicos e Resultados Finalísticos.

A Carteira Nacional é composta por 13 programas com os seguintes objetivos:

**1. Ambiente de Negócios:** Fomentar a atuação do Sistema Sebrae e sua rede de parceiros na promoção e fomento do empreendedorismo e na implementação de medidas de melhoria do ambiente de negócios para a dinamização e desenvolvimento da economia local nos territórios.

**2. Brasil + Competitivo:** Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e participação dos pequenos negócios no mercado com base na atuação setorial nos territórios.

**3. Brasil + Inovador:** Promover a geração e acelerar pequenos negócios inovadores, disponibilizar tecnologias para negócios de base tradicional e estimular ecossistemas de inovação.

**4. Cliente em Foco:** Aprimorar e sincronizar o atendimento especializado e a oferta de soluções do Sebrae nos territórios e integrar, qualificar e ampliar o atendimento digital do Sebrae com foco em um relacionamento orientado à geração de valor aos seus Clientes.

**5. Educação Empreendedora:** Tornar a Educação Empreendedora acessível a todos profissionais de educação e estudantes, a partir da Educação Básica e, prioritariamente, da rede pública de ensino, por meio do desenvolvimento de competências empreendedoras, a partir das competências socioemocionais.

**6. Gestão da Marca Sebrae:** Promover a imagem institucional do Sebrae, por meio do desenvolvimento e da disseminação de estratégias de branding para nortear a comunicação de todo o Sistema.

**7. Gestão Estratégica de Pessoas:** Consolidar uma política única e práticas integradas de gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae.

**8. Inteligência de Dados:** Promover um ecossistema de dados que contempla os processos do ciclo de vida dos dados da organização para suportar o desenvolvimento de serviços de inteligência que gerem valor para o negócio do Sebrae e dos seus clientes.

**9. Portfólio de Rede:** Promover a gestão integrada do portfólio e a efetividade das soluções ofertadas para o atendimento às necessidades dos clientes Sebrae.

**10. Sebrae + Finanças:** Criar, desenvolver e ampliar mecanismos que contribuam para a ampliação do acesso a recursos e serviços financeiros, a promoção da educação, orientação e gestão financeira, contribuindo para a geração de ambientes de negócio mais competitivos.

**11. Sebrae + Receitas:** Buscar a captação de recursos visando ampliar as ações do Sebrae.

**12. Transformação Digital:** Promover a transformação digital do Sistema Sebrae e dos seus clientes.

**13. Transformação Organizacional:** Atuar de forma compartilhada na prestação de atividades/serviços de suporte e gestão do Sistema Sebrae promovendo a padronização e o compartilhamento de serviços e processos, o ganho de qualidade, o aumento da eficiência e da produtividade, um maior controle e a excelência operacional.

## 8. Programas Estaduais

Programa é uma iniciativa temporária, criada para entregar resultados relacionados com as estratégias da organização, por meio da orientação e coordenação da implementação de um conjunto de projetos ou atividades relacionadas entre si, de forma articulada e dinâmica, e que visam objetivos comuns. O Sebrae planejou desdobrar sua estratégia em 2 programas estaduais, conforme segue:

**1. Programa Acesso a Mercados:** Promover a ampliação do acesso a mercados, seja em nível nacional ou internacional, gerando novos e melhores negócios, por meio da comercialização dos produtos e serviços dos clientes do Sebrae/AC, de forma sustentável e crescente.

**2. Programa de Cultura e Qualidade de Vida:** Promover a gestão da mudança para desenvolver a cultura desejada por meio de ações de sensibilização das lideranças. Capacitação do comitê de gestão da cultura. Capacitação da força de trabalho, ações de endomarketing, pesquisa de clima organizacional, contratação de consultoria especializada em gestão da mudança, bem como, promover a saúde e segurança dos colaboradores com o objetivo de identificar e prevenir precocemente qualquer desvio que possa comprometer a saúde dos colaboradores, conforme legislação nas NR 07 e 09 respectivamente e também atividades de integração, comunicação e relacionamento interpessoal.

## 9. Insumos:

São informações coletadas para transformar e desdobrar as estratégias em planos de ação visando atender necessidades e expectativas das partes interessadas. Os insumos e entradas principais do planejamento foram:

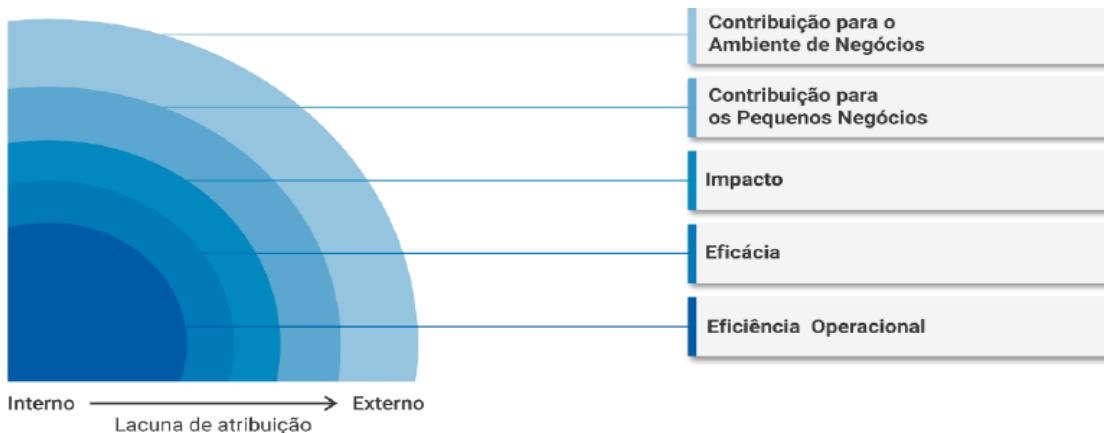
- ✓ Plano de ação dos agentes de orientação empresarial do programa Sebrae Na sua Empresa
- ✓ Plano de ação dos ALIs - Agentes locais de inovação
- ✓ Informações e demandas Oficinas de planejamento
- ✓ Pesquisas de necessidades e expectativas as partes interessadas
- ✓ Informações do sistema Data Sebrae
- ✓ Literaturas setoriais e outros
- ✓ Diagnóstico do Líder realizados no Purus e Juruá

- ✓ Plano de ação dos Agentes de Desenvolvimentos dos municípios
- ✓ Percepção dos grupos de atendentes
- ✓ Informações lançadas no SaS – atendimento lançados
- ✓ Diagnósticos SENAC e SENAI

## 10. Indicadores:

O Sebrae propõe uma cadeia de impacto que busca aumentar a assertividade do monitoramento e comunicação dos resultados do Sebrae para as partes interessadas, distribuindo os diversos indicadores em cinco níveis, com o objetivo de balancear aspectos relacionados a esforço, impacto e contribuição da instituição para os pequenos negócios e para o ambiente de negócios.

A figura abaixo resume a contribuição dos indicadores dentro da cadeia de impacto:



### 10.1. Metas Mobilizadoras Organizacionais

Conjunto de indicadores que darão a sustentação estratégica para o sistema e que irão mensurar a efetividade de atuação do Sebrae. Os indicadores e metas para 2022 são:

Indicador	Previsto 2021	Realizado 2021	Previsto 2022
Faturamento (%)	78	-	79
Produtividade (%)	5	-	10
Tempo de Abertura de Empresas (Horas)	72,00	-	48
Clientes Atendidos por Meio de Serviços Digitais (Número)	10.000	11.503	14.000
Pequenos Negócios Atendidos - ME+ME+EPP (Número)	12.800	9.757	12.800
Pequenos Negócios Atendidos com Soluções de Inovação (Número)	1.280	1.967	2.000
Cobertura do Atendimento - ME+EPP (%)	28	20,57	28
Professores Atendidos em Soluções de Educação Empreendedora (Número)	300	8	1.000
Recomendação do Sebrae - NPS (Pts)	80	84,60	85
Clientes com Garantia FAMPE Assistidos na Fase Pós-Crédito (%)	80	83,33	90
Recursos Aplicados na Atividade-Fim (%)	80,7	74	78,3

## **10.2. Indicadores de Programa**

São Indicadores que permitem acompanhar e avaliar o desempenho e as transformações geradas pelos Programas Nacionais. Cada Programa Nacional possui um agrupamento de Indicadores com suas respectivas metas Nacionais e Estaduais. Os indicadores e metas selecionados pelo Sebrae/Ac foram:

AC - Programa Inteligência de Dados

<b>Indicadores</b>	<b>Previsto</b>
PG_Índice Gartner de Data & Analytics	2 Pontos

AC - Programa Transformação Digital

<b>Indicadores</b>	<b>Previsto</b>
PG_Índice de Maturidade Digital do Sistema Sebrae	2 Pontos
PG_Clientes atendidos por serviços digitais	14.000
PG_Downloads do aplicativo Sebrae	1.000

AC - Programa Transformação Organizacional

<b>Indicadores</b>	<b>Previsto</b>
PG_Equipamentos de TI com vida útil exaurida	6 %
PG_Incidentes de segurança tratados	80 %

AC - Ambiente de Negócios

<b>Indicadores</b>	<b>Previsto</b>
PG_Tempo de abertura de empresas	48h
PG_Municípios com conjunto de políticas públicas para melhoria do ambiente de negócios implementado	7
PG_Municípios com projetos de mobilização e articulação de lideranças implementados	11
PG_Município com presença continuada de técnico residente do Sebrae na microrregião.	10

## AC- Brasil + Competitivo - Programa

Indicadores	Previsto
PG_Produtividade do Trabalho - % - Aumentar a produtividade das micro e pequenas empresas.	10%
PG_Produtividade do Trabalho - % - Aumentar a produtividade Piscicultores	10%
PG_Faturamento - % - Aumentar o faturamento Piscicultores.	15%
PG_Taxa de Alcance - Faturamento	79%

## AC - Clientes em Foco

Indicadores	Previsto
PG_Recomendação (NPS)	85 Pontos
PG_Cobertura do Atendimento (microempresas e empresas de pequeno porte)	28%
PG_Clientes atendidos por serviços digitais	14.000
PG_Atendimento por cliente	2,00
PG_Pequenos Negócios Atendidos	12.800

## AC - Gestão da Marca Sebrae

Indicadores	Previsto
PG_Imagem junto à Sociedade	8,90 Pontos
PG_Imagem junto aos Pequenos Negócios	8,70 Pontos

## AC - Gestão do Programa de Educação Empreendedora 2022

Indicadores	Previsto
PG_Recomendação (NPS) - Professores	80 Pontos
PG_Professores atendidos em soluções de Educação Empreendedora - professores	1.000
PG_Atendimento a estudantes em soluções de Educação Empreendedora	14.000
PG_Escolas com projeto Escola Empreendedora implementado	5

## AC-Gestão Estratégica de Pessoas

Indicadores	Previsto
PG_Diagnóstico de Maturidade dos processos de gestão de pessoas	4,30 Pontos
PG_Favorabilidade do clima organizacional	71%
PG_Grau de implementação do SGP 9.0 no Sistema Sebrae	100%

## AC - Programa Nacional Portfólio em Rede

Indicadores	Previsto
PG_NPS (Net Promoter Score) de Produto ou Serviço	80,00%
PG_Aplicabilidade	7 Pontos

### Programa Sebrae + Receitas

Indicadores	Previsto
PG_Geração de Receita Própria	5,00%

### AC - Sebrae Mais Finanças

Indicadores	Previsto
PG_Clientes com garantia do Fampe assistidos na fase pós-crédito	90 %
PG_Volume de Crédito Concedido com Garantia do FAMPE	50 %

### Brasil + Inovador - AC

Indicadores	Previsto
PG_Inovação e Modernização	70 %
PG_Pequenos Negócios atendidos com solução de Inovação	2.000
PG_Municípios com ecossistemas de inovação mapeados	1

### Programa de Acesso a Mercados

Indicadores	Previsto
Relatório com volume de negócios gerados	1,00
Satisfação do Cliente	80 %
Macroplano estratégico com as orientações e roteiros de abordagem aos setores e segmentos, as possibilidades de integração entre eles e a indicação de táticas específicas para os segmentos	1
Plano de ação setorial para aplicação e desenvolvimento dos segmentos com indicação de estrutura de suporte às ações (recursos humanos, tecnológicos e de conhecimento)	1
Mapa com trilhas de desenvolvimento e aperfeiçoamento de clientes com indicadores e parâmetros correspondentes para acompanhamento do desempenho de cada Escritório Regional	1
Oficinas de preparação das equipes internas para divulgação e venda portfólio revisado e apresentação para uso dessas equipes	1
Relatório de mensuração anual dos resultados do projeto Geração de Negócios: COMEX	1

### Programa de Cultura e Qualidade de Vida

Indicadores	Previsto
Entregas de Atividades	1,00

## 11. Eixos de Atuação das Iniciativas:

O Sebrae atua em três eixos a seguir explicitados:

**Empresarial** – Fatores de domínio da empresa como produtividade, qualidade, inovação e marketing. O público do segmento pretendido possui características diagnosticadas que os qualifica para – em recebendo um tratamento diferenciado – superar barreiras que impedem de crescer de forma sustentável.

**Estrutural** – Fatores relacionados à situação competitiva do segmento de atuação em relação ao setor, região e cadeia produtiva.

**Sistêmica** – Corresponde ao que ocorre tanto no ambiente interno do país quanto no cenário internacional, produzindo impactos no dia-a-dia das organizações, como por exemplo: internacionalização, tributário; político/institucionais.

A representação gráfica dos eixos de atuação está na figura 1:



Fonte: SEBRAE.

## 12. Segmentos prioritários de Atuação:

➤ Comercio e Serviço:

Artesanato, turismo, embelezamento, automotivos, comércio varejista em geral

➤ Startup

➤ Indústria:

Confecção, Panificação, Móveis, Gráficos, Minerais Não Metálicos, Construção Civil, Madeireiros, Alimentos e Bebidas, Serralheiros, Reparação Automotiva.

➤ Agronegócio:

Pecuárias de Leite, Café, Mandioca, Horticultura, Guaraná, Feijão, Açaí, Grãos, Piscicultura e Fruticultura.

## **13. Transversalidade de Atuação:**

A atuação do Sebrae Acre terá transversalidade nos temas:

- Inovação e Sustentabilidade
- Transformação digital
- Tecnologia e AGroTech
- Mercados Nacional e Internacional

## **14. Territórios de Atuação:**

O território de atuação concretiza a atuação estratégica do Sebrae. Atualmente, a estrutura física do Sebrae compreende 03 escritórios e 02 pontos de atendimento em 03 regionais do Estado do Acre.

O escritório da Sede, SebraeLab UFAC e atendimento da OCA atendem duas regionais que são:

- Baixo Acre e Purus, que abrangem 10 municípios

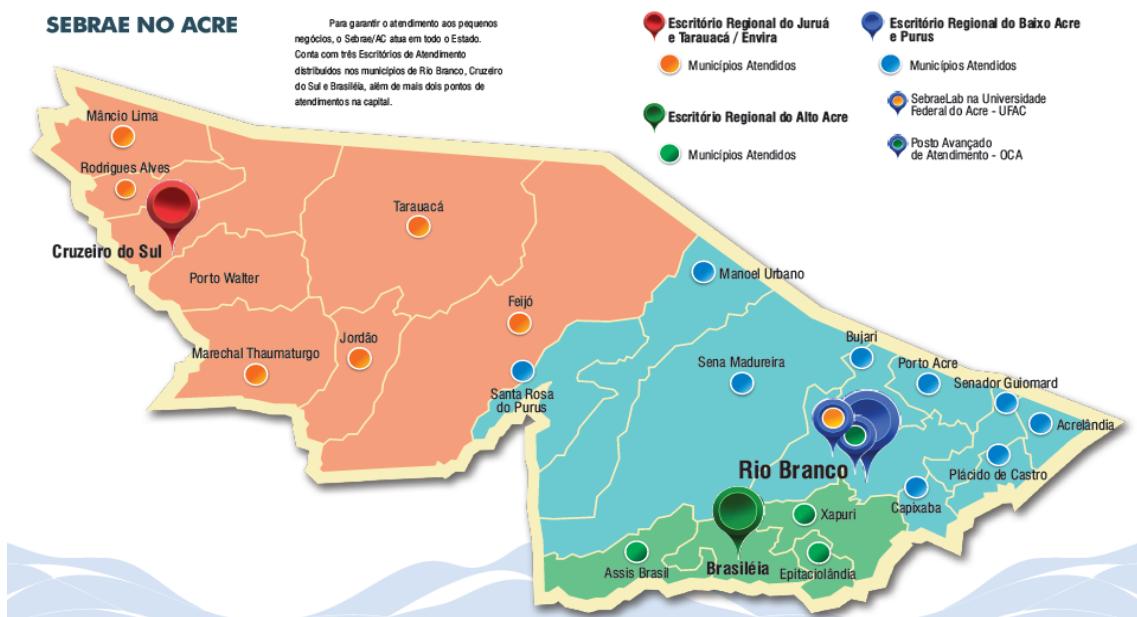
O escritório de Cruzeiro do Sul atende:

- Juruá, Tarauacá e Envira, que abrangem 8 municípios

O escritório de Brasiléia atende:

- Alto Acre, que abrangem 4 municípios

Na figura abaixo a representatividade da atuação do Sebrae:



## **15. PÚBLICO:**

O PÚBLICO do Sebrae é classificado em: **PÚBLICO DIRETO**, que é objeto do cumprimento da sua missão institucional; e o **PÚBLICO INDIRETO - PARCEIROS**, que é composto por organizações que podem influenciar no desenvolvimento do seu PÚBLICO Direto.

- **PÚBLICO DIRETO**

É o conjunto da população que desenvolve atividades empresariais, está efetivamente envolvida na abertura de um negócio ou junto à qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo. São utilizados um ou mais critérios de classificação, permitindo aprimorar os estudos para avaliar suas características e necessidades.

O PÚBLICO do Sebrae é composto por Pequenos Negócios e seus proprietários (empresários, produtores rurais e artesãos)<sup>1</sup> e Pessoas Físicas.

Para fins de atendimento pelo Sebrae entende-se:

- **Pequenos Negócios**

São empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões, regularizados perante o poder público através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ ou outros registros oficiais como: Inscrição Estadual, Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP, Número do imóvel na Receita Federal - NIRF, Registro de Pescador ou Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual.

- **Pessoas Físicas**

São consideradas as pessoas físicas que possuem negócio próprio sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); DAP, inscrição estadual ou registro de pescador (no caso dos produtores rurais), Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual para os artesãos; os indivíduos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente envolvidos na sua estruturação; e as pessoas físicas que ainda não possuem um negócio, mas que o Sebrae pode contribuir para despertar seu espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras.

- **PÚBLICO INDIRETO - PARCEIROS**

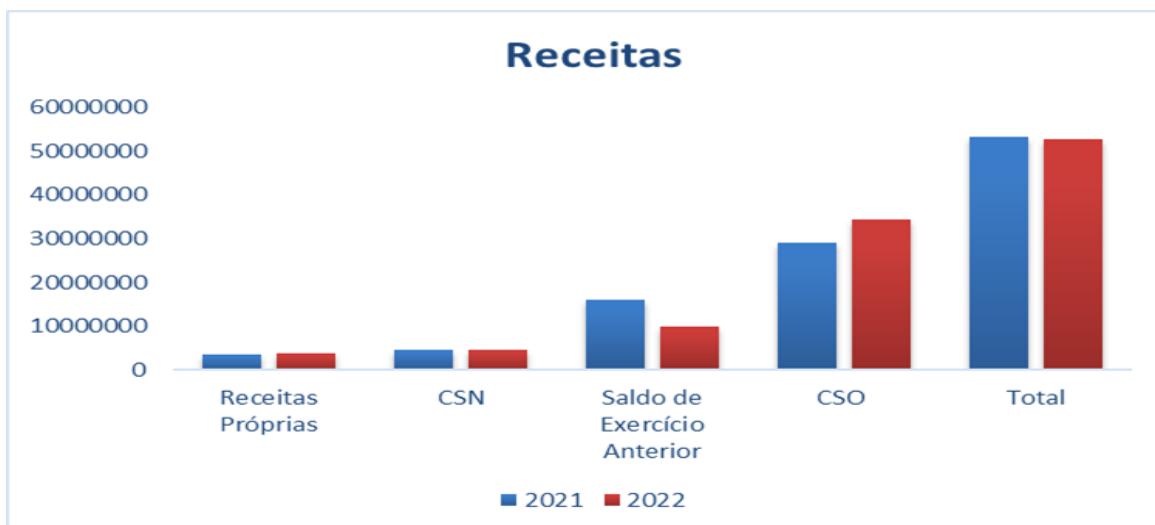
O ambiente no qual os clientes do Sebrae estão inseridos conta com diversas organizações empresariais, responsáveis pela institucionalização de normas ou se posicionando como relevantes parceiros. Dessa forma, esses atores devem ser envolvidos nas ações promovidas ou apoiadas em prol dos pequenos negócios.

## **16. CENÁRIO DE RECURSOS:**

Distribuição das Receitas (compulsória ou própria), previstas no cenário. A unidade de orçamento nacional é a unidade responsável pela inclusão no cenário das receitas compulsórias ( CSO e CSN). A unidade de orçamento local é responsável pela inclusão das demais fontes ( convênios, receitas de empresas beneficiadas, outras receitas).

## 16.1. Receita

Receita é a fonte de recursos compusórios e a captação de recursos próprios mediante a geração de receitas de serviços e produtos; receitas de convênios, subvenções e auxílios, além dos recursos financeiros comprovadamente aplicados por parceiros nas iniciativas do Sebrae. Abaixo o cenário de receitas e o comparativo entre os planos de 21 e 22.



Receitas	2021	2022	V%
Receitas Próprias	3.470.483,00	3.761.947,00	8,40%
CSN	4.727.593,00	4.728.012,00	0%
Saldo de Exercício Anterior	16.000.000,00	10.000.000,00	-37,50%
CSO	29.167.000,00	34.286.000,00	17,55%
<b>Total</b>	<b>53.365.076,00</b>	<b>52.775.959,00</b>	<b>-1,10%</b>

Em relação as receitas no quadro comparativo, temos:

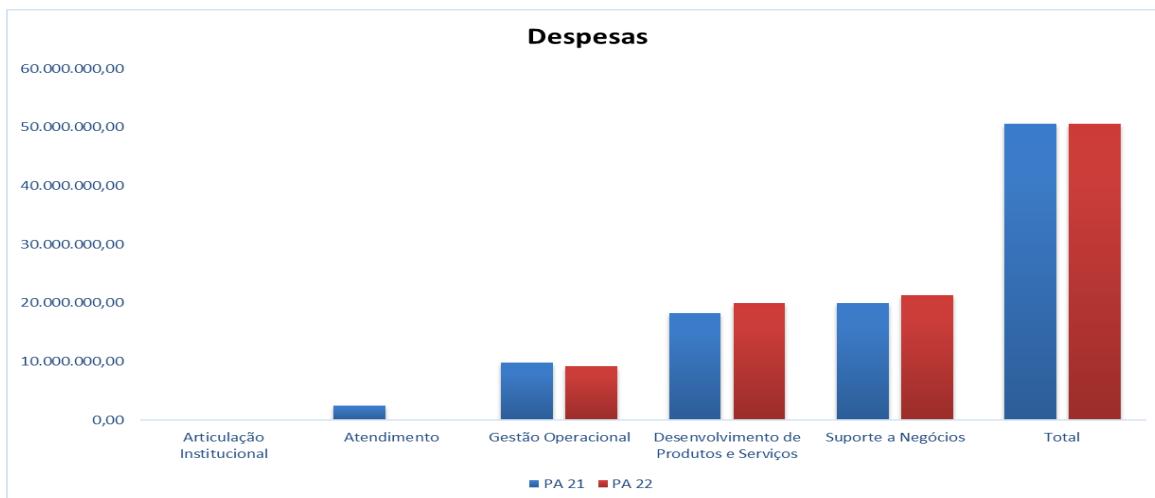
**Receitas próprias:** Aumento de 8,4% das receitas próprias em virtude da estimativa de aumentar as vendas de produtos e serviços para os clientes com o fim da gratuidade e uma melhora nos rendimentos de aplicações financeiras com o aumento da taxa SELIC para 2022;

**Saldo de Exercício Anterior:** Redução de 37,5% do saldo de exercício anterior em virtude da diminuição da Pandemia de COVID 19 e consequente aumento das ações junto aos clientes, aumentando a estimativa de execução para 2022;

**CSO:** Aumento de 17,55% da receita compulsória estimada pelo Sebrae NA para 2022, baseada na arrecadação de 2021 e estimativa de crescimento para 2022.

## 16.2. Despesa

São recursos aplicados na execução das atividades inerente ao negócios do Sebrae e na manutenção das atividades administrativas, como por exemplo: despesas com pessoal vinculados a atividade meio, aquisição de bens de consumo, serviços de terceiros, manutenção de equipamentos, despesas com água, energia, telefone, etc. As despesas previstas no plano 2022 com respectivos valores são:



Tipologia	PA 21	PPA 22	Δ%
Atendimento	R\$ 2.503.980,00	R\$ 0,00	-
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	R\$ 18.302.687,00	R\$ 20.025.281,00	9,41%
Articulação Institucional	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-
Gestão Operacional	R\$ 9.821.496,00	R\$ 8.821.496,00	-10.71%
Suporte a Negócios	R\$ 19.996.421,00	R\$ 21.354.811,00	6,79%
<b>Total</b>	<b>R\$ 50.624.584,00</b>	<b>R\$ 50.532.487,00</b>	<b>-0,18%</b>

Em relação as despesas no quadro comparativo, temos:

**Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** Aumento de 9,4% na aplicação nos programas nacionais e estaduais que consolidam as estratégias de atuação do Sebrae UF na atividade fim;

**Gestão Operacional:** Redução de quase 7% no custeio, com a redução do pagamento de empréstimos ( PDI);

**Suporte a Negócios:** Aumento de quase 7% em virtude da estimativa de aumento da folha com a negociação do acordo coletivo e aumentos contratuais obrigatórios.

## 17. Investimentos nos Programas

Abaixo os investimentos por programa e o comparativo entre os planos de 21 e 22:

Projeto/Atividade	Tipo	Tipologia	PA21	PA 22	Δ%	CSN
AC - Brasil Mais Competitivo - Programa	AT	PS	770.236,00	1.755.781,00	127,95%	
AC - Clientes em Foco	AT	PS	10.470.851,00	9.476.926,00	-9,49%	4.343.561,00
AC - Programa Transformação Organizacional	AT	PS	-	1.162.199,00	0,00%	
AC - Gestão do Programa de Educação Empreendedora 2022	AT	PS	480.000,00	270.000,00	-43,75%	
Programa Ambiente de Negócios	AT	PS	2.107.120,00	2.107.120,00	0,00%	
Programa de Acesso a Mercados	AT	PS	-	2.519.262,00	0,00%	
Programa Brasil + Inovador - AC	AT	PS	765.900,00	1.000.000,00	30,57%	
Gestão de Pessoas e Produtividade	AT	PS	2.502.752,00	598.800,00	-76,07%	
Gestão de Portfólio - AC	AT	PS	250.000,00	100.000,00	-60,00%	
AC - Sebrae Mais Finanças	AT	PS	-	326.600,00	0,00%	
Programa de Gestão da Marca Sebrae	AT	PS	340.000,00	240.000,00	-29,41%	
Programa de Cultura e Qualidade de Vida	AT	PS	-	468.590,00	0,00%	
Programa Sebrae + Receitas	AT	PS	-	1,00	0,00%	
AC - Programa Inteligência de Dados	AT	PS	-	1,00	0,00%	
AC - Programa Transformação Digital	AT	PS	-	1,00	0,00%	
<b>Total</b>			<b>17.686.859,00</b>	<b>20.025.281,00</b>	<b>13,22%</b>	

## 17.Iniciativas

Iniciativa é o conjunto de projetos e atividades elaborados para o plano anual 2022:

**Projeto:** é uma iniciativa temporária, ou seja, tem um início e um término definidos, e não repetitiva, caracterizada por uma sequência lógica de ações, que se destina a atingir um objetivo claro e predefinido de transformação pretendida.

**Atividade:** Conjunto de ações inter-relacionadas, executadas por pessoas ou máquinas, para alcançar um ou mais resultados que entreguem valor para o cliente ou que suportem a operação do Sebrae.

Projeto/Atividade	Tipo	Tipologia	PA21	PA 22	D%
AC - Brasil Mais Competitivo - Programa	AT	PS	770.236,00	1.755.781,00	127,95%
AC - Clientes em Foco	AT	PS	10.470.851,00	9.476.926,00	-9,49%
AC - Programa Transformação Organizacional	AT	PS	-	1.162.199,00	0,00%
AC - Estratégias de Mercado p/ Pequenos Negócios	PJ	PS	305.900,00	-	-100,00%
AC - Gestão do Programa de Educação Empreendedora 2022	AT	PS	480.000,00	270.000,00	-43,75%
AC - Programa TI 5.0	AT	PS	499.928,00	-	-100,00%
Programa Ambiente de Negócios	AT	PS	2.107.120,00	2.107.120,00	0,00%
Programa de Acesso a Mercados	AT	PS	-	2.519.262,00	0,00%
Atendimento Remoto - AC	AT	AT	222.400,00	-	-100,00%
Brasil + Inovador - AC	AT	PS	765.900,00	1.000.000,00	30,57%
Custeio Administrativo	AT	GO	2.396.065,00	2.503.400,00	4,48%
Estratégia em Ação	AT	GO	670.000,00	147.390,00	-78,00%
EvoluiLeite	PJ	AT	170.880,00	-	-100,00%
Geração de Negócios: COMEX	PJ	AT	1.218.000,00	-	-100,00%
Gestão da Administração Financeira	AT	GO	1.844.400,00	867.400,00	-52,97%
Gestão da Administração Patrimonial	AT	GO	500.000,00	500.000,00	0,00%
Gestão da comunicação	AT	GO	671.500,00	671.500,00	0,00%
AC-Gestão Estratégica de Pessoas	AT	PS	2.502.752,00	598.800,00	-76,07%
Gestão do Conselho Deliberativo Estadual-CDE e DIREX	AT	GO	435.714,00	492.200,00	12,96%
AC - Programa Nacional Portfólio em Rede	AT	PS	250.000,00	100.000,00	-60,00%
Gestão do Portfólio - Programa	AT	PS	50.000,00	-	-100,00%
Gestão em TI e Comunicação	AT	GO	808.776,00	2.013.862,00	149,00%
Piscicultura no Acre	PJ	AT	713.700,00	-	-100,00%
Programa Saúde, Segurança e Qualidade de Vida	AT	GO	196.100,00	-	-100,00%
Qualificação da Força de Trabalho	AT	GO	376.000,00	-	-100,00%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo.	AT	GO	1.922.941,00	1.956.643,00	1,75%
Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios.	AT	SN	14.247.830,00	14.804.885,00	3,91%
Sebrae Lab Pré Aceleração	AT	AT	179.000,00	-	-100,00%
Supporte Operacional Relacionado a Negócios	AT	SN	5.118.991,00	5.966.226,00	16,55%
Supporte Operacional Relacionado a Negócios - ERAA	AT	SN	242.500,00	242.500,00	0,00%
AC - Sebrae Mais Finanças	AT	PS	-	326.600,00	0,00%
Supporte Operacional Relacionado a Negócios. CZS	AT	SN	387.100,00	341.200,00	-11,86%
AC - Gestão da Marca Sebrae	AT	PS	340.000,00	240.000,00	-29,41%
Programa de Cultura e Qualidade de Vida	AT	PS	-	468.590,00	0,00%
AC - Sebrae + Receitas	AT	PS	-	1,00	0,00%
AC - Programa Inteligência de Dados	AT	PS	-	1,00	0,00%
AC - Programa Transformação Digital	AT	PS	-	1,00	0,00%
Sustentabilidade Organizacional	AT	PS	100.000,00	-	-100,00%
<b>Total</b>			<b>50.964.584,00</b>	<b>50.532.487,00</b>	<b>-0,85%</b>

## 18.Limites:

Os limites são parâmetros e condições de alocação dos recursos orçamentários com foco:

- Atuação Estratégica;
- Grupos de Despesas;
- Receitas e Fundo de Reserva.

- ✓ Limite de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade – Min 20%
- ✓ Limite de Capacitação de Recursos Humanos - Min de 2% e máximo de 6%
- ✓ Limite de Tecnologia da Informação e Comunicação - Min 2% da CSO
- ✓ Limite de Aplicação das CSO na atividade fim – Min 78%
- ✓ Pessoal, Encargos e Benefícios – Max de 55%
- ✓ Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda – Max 3,5%
- ✓ Bens Móveis – Max 3%
- ✓ Custeio Administrativo – Conforme Lei no 8.029 e alterações previstas na Lei 8.154/90
- ✓ Contrapartida da Contribuição Social – Min 5%
- ✓ Fundo de Reserva – Max 10%

Limites Orçamentários	Valor Limite	Base de Cálculo	Valor Orçado	% Orçado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. de 20 %	4.005.056	(20.025.281 * 20%)	3.882.938 + 125.000 + 0 + 0 + 0 = 4.007.938	20,00%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mínimo - Mín. de 2 %	321.829	11.207.397 + 1.111.453 + 3.772.596 = 16.091.446	311.000 + 31.115	2,10%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Máximo - Máx. de 6 %	965.487	11.207.397 + 1.111.453 + 3.772.596 = 16.091.446	311.000 + 31.115	2,10%	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios - Máx. de 55 %	20.926.371	(16.091.446 / 38.047.947) * 100	11.207.397 + 1.111.453 + 3.772.596 = 16.091.446	42,30%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx. de 3 %	1.365.490	(34.286.000 + 4.728.012) * 3,5%	796.500	2,00%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) - Máx. de 100 %	1.137.628	(627.000 - 127.000) / (0 + (3% * (52.775.959 - 4.728.012 - 0 - 0 - 10.000.000 - 127.000)) = 1.137.628	627.000 - 127.000 = 500.000	44,00%	OK
Custeio Administrativo (5% Lei 8.029/90 - Previsão) - Máx. de 100 %	7.853.947	(4.092.000 + 3.761.947 + 0)	2.958.000 + 1.944.670 = 4.902.670	62,40%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. de 5 %	1.714.300	2.181.947 + 272.068 / (34.286.000 + 0)	1.150.000 + 1.031.947 + 0 + 272.068 = 2.454.015	7,20%	OK
Tecnologia de Informação e Comunicação - Mín. de 2 %	685.720	2.013.862 / (34.286.000 + 0 - 0 - 0)	2.013.862	5,90%	OK

## 19. Interrelação entre as estratégias e programas

Objetivo Estratégico Local	Objetivo Estratégico do Sistema	Programas
Conquistar e manter a excelência no atendimento e relacionamento aos clientes. P1	CLIENTE - Promover relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador	PROGRAMA NACIONAL - Cliente em Foco
Promover acesso aos recursos digitais do Sebrae. P2	PROCESSOS INTERNOS - Elevar a Maturidade Digital	PROGRAMA NACIONAL - Transformação Digital
Prover acesso a novos mercados nacionais e internacionais. P3	CLIENTE - Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios	Programa Local Acesso a Mercados
Impulsionar a criação de ecossistemas de negócios sustentáveis. P4	CLIENTE - Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios	PROGRAMA NACIONAL - Brasil + Competitivo PROGRAMA NACIONAL - Sebrae + Finanças
Promover o empreendedorismo e a cultura empreendedora. P5	CLIENTE - Desenvolver o Empreendedor do Futuro	PROGRAMA NACIONAL - Educação Empreendedora
Fortalecer o ecossistema e a rede de apoio e atendimento aos empreendedores. P6	SOCIEDADE/ECOSSISTEMA - Atuar em Rede para transformação do ambiente de negócios no Território	PROGRAMA NACIONAL - Ambiente de Negócios
Prover conhecimentos e soluções com ênfase no ambiente digital. P7	PROCESSOS INTERNOS - Integrar soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e customizada	PROGRAMA NACIONAL - Portfólio em Rede
Melhorar continuamente as práticas de gestão de carreira e competências, evoluindo as pessoas por autodesenvolvimento. R1	RECURSOS - Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à Estratégia	PROGRAMA NACIONAL - Gestão Estratégica de Pessoas
Desenvolver a cultura desejada incentivando nos colaboradores a inovação e o intraempreendedoríssimo, promovendo a qualidade de vida. R2	RECURSOS - Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à Estratégia	Programa Local Gestão da Cultura e da Qualidade de Vida
Melhorar continuamente os processos da cadeia de valor e a rede de fornecedores. R3	PROCESSOS INTERNOS - Compartilhar e integrar recursos visando a eficiência operacional	PROGRAMA NACIONAL - Gestão da Marca PROGRAMA NACIONAL - Transformação Organizacional
RECURSOS - Prover infraestrutura de dados para a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência	RECURSOS - Prover infraestrutura de dados para a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência	PROGRAMA NACIONAL - de Dados
SOCIEDADE/ECOSSISTEMA - Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na Nova Economia.	SOCIEDADE/ECOSSISTEMA - Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na Nova Economia	PROGRAMA NACIONAL - Brasil + Inovador
RECURSOS - Ampliar as fontes de recursos	RECURSOS - Ampliar as fontes de recursos	PROGRAMA NACIONAL - Sebrae + Receitas

## **20. Agenda**

### **(33 Reuniões/Eventos)**

Abaixo as reuniões e eventos realizados para elaboração do plano 2022:

Reuniões/Eventos	Status
Gerentes	Realizado
DIREX	Realizado
ERJT	Realizado
AR	Realizado
ERBAP	Realizado
ERAÁ	Realizado
CONFORMIDADE	Realizado
GP	Realizado
FINAN	Realizado
SN	Realizado
AUDITORIA	Realizado
CPL	Realizado
ASCOM	Realizado
TI	Realizado
DAN	Realizado
FIEAC	Realizado
FECOMERCIO	Realizado
FAEAC	Realizado
FEDERACRE	Realizado
ACISA	Realizado
Apresentação das demandas dos sindicatos - FECOMERCIO	Realizado
Reunião do Macroprocesso	Realizado
Reunião oficina de planejamento escritórios e UNA	Realizado
Seminário de abertura do ciclo de planejamento 2022	Realizado
Reunião da DITEC com todos os escritórios	Realizado
Apresentação do Programa cliente em foco – ERs, AR e NA	Realizado
Tira dúvidas da DRF Programa cliente em foco	Realizado
Reunião de planejamento protagonismo - FEDERACRE	Realizado
Reunião de planejamento protagonismo – ACISA	Realizado
Reunião de adesão dos programas nacionais	Realizado
Reunião do PA22 – ACISA	Realizado
Reunião da comissão do conselho para analisar o PA 22	Realizado
Reunião apresentação PA 2022 para DIREX do NA	Realizado