Plano Anual 2022
Documento de Referência
Programa Nacional de Transformação Digital

1. Dados Básicos	
Nome do Programa	**Transformação Digital**
Unidade Coordenadora	**Gabinete da Diretoria Técnica – Sala de Integração da Transformação Digital**
Gestor	**Rafael de Farias Costa Moreira**

2. Objetivo do Programa
Promover a transformação digital do Sistema Sebrae e dos seus clientes

3. Vinculação com a Estratégia	
Objetivos Estratégicos	Perspectiva dos Processos Internos: - Integrar soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e customizada; - Elevar a maturidade digital. Perspectiva dos Recursos: - Prover tecnologia adequada para uma constante evolução digital.
Eixo de Atuação	Programa Habilitador
Metas Mobilizadoras Organizacionais	Clientes atendidos por meio de serviços digitais

4. Indicadores de Resultado

- Clientes atendidos por meio de serviços digitais
- Nº de downloads do aplicativo Sebrae
- Índice de digitalização dos pequenos negócios
- Índice de maturidade digital do Sistema Sebrae

5. Público

Público Direto – Pequenos Negócios
Público Interno – Sistema Sebrae

6. Descrição do Programa

Apesar de existirem muitos conceitos do que seja transformação digital, devemos entendê-la como um “processo que promove a integração de tecnologias em todas as áreas e processos da Organização alterando a maneira como a empresa gera valor para os seus clientes” com rebatimentos claros e inequívocos em relação à cultura da Organização e as habilidades requeridas dos seus colaboradores, entre outros rebatimentos que serão explicitados a seguir.

A partir deste conceito, podemos aferir que a transformação digital não está focada em uma única área ou função, como por exemplo a de Tecnologia da Informação. Ela envolve a atualização da mentalidade estratégica da Organização como um todo e de forma transversal.

Neste sentido, a Organização precisa **repensar a forma como se relaciona com os seus clientes**. Produtos e serviços tendem a ser mais personalizados de acordo com as necessidades dos clientes e, para que isso ocorra, é preciso promover conexão e interação de forma dinâmica entre o Sebrae e seus clientes de forma cada vez mais intensa.

Outro ponto de mudança de mentalidade é perceber que, **dentro de um ecossistema de pequenos negócios, a relação entre os atores não é mais dicotômica**; em determinado contexto dois ou mais atores podem ser parceiros e em outros contextos serem competidores. É preciso entender a dinâmica dessas novas relações, estabelecendo estratégias de relacionamento que permitam diferentes arranjos em diferentes situações e necessidades de atuação.

A **relação da organização com os dados e informações** é outra questão que precisa ser fortemente trabalhada. Como produzir, gerenciar, tratar e usar as informações que orientam as tomadas de decisão é fundamental para o ganho de maturidade digital. É importante entender que os dados, informações, conhecimentos e seus encaminhamentos são ativos a serem trabalhados de forma horizontal em todas as áreas da empresa de forma cooperativa e co-criativa e não em forma de silos independentes que somente geram sombreamento e retrabalho.

A forma como a Organização lida com a **inovação** é uma outra importante frente. A cultura de tolerância ao erro deve ser entendida como uma oportunidade de crescimento e busca da melhoria contínua do valor entregue aos clientes.

A transformação digital exige que o Sebrae reveja não só a forma como entrega valor para os seus clientes, mas também quais valores os pequenos empreendedores entregam aos seus clientes finais. Em um ambiente dinâmico, as formas como os clientes se relacionam com uma determinada Organização e mesmo o que esperam dela é extremamente mutável ao longo do tempo. É preciso que a empresa tenha **resiliência e alta capacidade de adaptação** para perceber e se adequar a estas mudanças para continuar relevante no ecossistema em que atua.

Esta questão remete, inclusive, à capacidade da Organização em expandir os seus horizontes, apontando novas formas ou nichos de atuação capazes de elevar as possibilidades de cumprimento do seu propósito.

Não há um caminho a ser seguido à risca pela Transformação Digital, já que o foco é justamente quebrar o *status quo* da Organização, por meio da inovação dos seus processos. Neste sentido, o amadurecimento digital irá provocar, inexoravelmente, mudanças de rumo na execução da estratégia. Esta é a lógica por trás do algoritmo do aplicativo Waze, por exemplo, que prioriza a chegada em um determinado destino no menor tempo possível. Dentro desta lógica, correções de rota são previsíveis e aceitáveis, desde que permitam que o Sebrae alcance o destino programado no menor tempo possível.

Para conseguir manter o foco e a coesão em torno do objetivo proposto, em uma estratégia tão dinâmica e adaptável, é preciso exercer mecanismos de gestão fortes, capazes de manter todos informados e engajados em torno das ações em andamento, das mudanças de rumo e do surgimento de novas frentes.

Ações como a manutenção de uma governança bem sedimentada e atuante é fundamental, o mapeamento e disseminação de boas práticas também, assim como um monitoramento integrado e tempestivo. Todas estas ações combinadas serão capazes de potencializar as execuções voltadas à transformação digital.

Por fim, um outro ponto fundamental no processo de ganho de maturidade na transformação digital, a partir da mudança de mentalidade estratégica, é a **mudança de cultura da Organização**. Esta é a base para o sucesso da Transformação Digital que de forma alguma ocorrerá sem a mudança de atitude e engajamento dos colaboradores. É preciso desenvolver novas habilidades, formas mais dinâmicas e eficazes de gerir o capital humano. Para além disso é preciso rever os processos da Organização, os tornando mais ágeis e menos burocráticos, beneficiando eficiência e proatividade.

7. Linhas de Ação

7.1 Modelo de Negócios:

A presença digital do Sebrae permite que a Organização esteja ativa 24 horas por dia para qualquer um, em qualquer lugar do país, desde que possua acesso à internet, o que configura a universalização de seus serviços.

É importante melhorar a performance no atendimento digital, agregar valor aos serviços disponibilizados aos clientes para torná-los ainda mais completos e capazes de transformar a sua realidade. Isso será possível a partir da utilização de dados e informações dos clientes para mapear as suas reais necessidades, colocando o cliente na centralidade da Organização.

A Transformação Digital vem para mudar a lógica da atuação do Sebrae, agregando mais valor ao que é entregue, inclusive na forma e meios dessa entrega aos seus clientes.

Para tanto, é preciso desenhar o modelo de negócio do Sebrae a partir da lógica da transformação digital, sempre ressaltando que ser digital não é abrir mão do atendimento presencial, mas, sim, ressignificá-lo e integrá-lo, numa estratégia de *omnicanalidade*. É necessário equalizar este modelo para que as duas formas de atendimento sejam complementares, permitindo uma abordagem mais completa, abrangente e transformadora. Há que se considerar os diferentes perfis de cliente em canais diferentes de atendimento. Por exemplo, negócios tradicionais, como uma padaria, podem preferir um tipo de atendimento, já negócios modernos, como uma *startup* que já nasce global, provavelmente preferirão outra abordagem.

Talvez não exista um modelo de negócio único para o Sebrae, será que parte dele pode ser Plataforma e outra parte atuando em um modelo complementar? Atualmente, o Sebrae opera de forma dual, como uma empresa de consultoria e uma agência de desenvolvimento. Será que o modelo plataforma serve para a agência de desenvolvimento? Talvez não, e por isso precisamos montar uma lógica particular para o nosso modelo.

Os principais elementos desta linha de ação são:

- Canvas Transformação Digital
- Inteligência (Data Driven)
- Mapeamento de Processos Digitais
- Estratégia Digital de Negócios
- Política e Estratégia de Monetização

7.2 Central de Soluções:

Esta linha de ação tem como foco direcionar esforços para que o Sebrae repense a forma como os produtos e serviços são oferecidos a seus clientes, usando uma lógica menos proprietária, com

soluções já existentes no mercado. O que importa são conteúdos que interessem aos clientes, independentemente de quem são os produtores de conteúdo.

Além disso, é preciso utilizar como base o conceito de arquitetura de microsserviços, com serviços e conteúdo que atendam no tempo e na conveniência o cliente.

O importante é utilizar as informações coletadas do relacionamento com os clientes para entender as suas preferências e necessidades, podendo, assim, gerar um processo de curadoria e recomendação que ajude a fidelizar os nossos clientes e provocar a transformação de suas realidades.

Os principais elementos desta linha de ação são:

- Estratégia de atuação no Ecossistema
- Gestão de portfólio (Interno e Externo)
- Políticas para soluções de Mercado
- Curadoria e Recomendação
- Experimentação e Validação

7.3 Pessoas e Cultura:

Não haverá transformação digital sem requalificar as pessoas, com um repertório diferente, a partir de uma leitura mais acurada da realidade contemporânea, com o entendimento do que é transformação digital, do que é economia digital, entendimento do que é uma organização que baseia suas decisões em dados (*data-driven*), ágil na tomada de decisão e na gestão de suas ações e sempre centrada no cliente. Estes três aspectos têm que ser trabalhados constantemente com os colaboradores.

As pessoas precisam ser engajadas ao novo momento estratégico que se propõe à Organização, a questão não é se o colaborador poderá contribuir com a transformação digital, mas sim como cada colaborador poderá contribuir.

Questões como a simplificação dos processos de gestão, desenvolvimento de metodologias ágeis para organizar projetos e atividades, basear decisões a partir de uma análise acurada da realidade e necessidade do cliente, responsabilização e requalificação de equipes são importantes ferramentas para mudar a cultura do Sebrae.

Os principais elementos desta linha de ação são:

- Desenvolvimento de novas habilidades
- Simplificação / Desburocratização
- Gestão Ágil
- Resseleção e análise de desempenho
- Priorização e reconfiguração de equipes

7.4 Política de Atendimento e Relacionamento:

O trabalho que vinha sendo desenvolvido para a Transformação Digital do Sistema Sebrae, mesmo que de maneira heterogênea, permitiu que a Organização respondesse de forma muito ágil à pressão imposta pela COVID-19, que provocou a restrição de circulação em praticamente todo o mundo.

O Sebrae do presente e do futuro, cada vez mais digital, disponibilizando os seus produtos e serviços de maneira online, depende da continuidade deste trabalho de transformação digital.

O território brasileiro é muito grande, o que impõe dificuldades para que o atendimento presencial seja suficiente para alcançar as taxas de cobertura de clientes desejadas.

Esta realidade torna urgente a definição de uma política nacional de atendimento e relacionamento, que aponte os papeis da atuação do Sebrae Nacional que podem ser de forma mais abrangente e mais específica no âmbito da atuação dos Sebrae UF.

Dentro de uma política de atendimento, é preciso definir parâmetros e estratégias claras para a celebração de parcerias que ampliem o alcance setorial e territorial do Sistema Sebrae.

Outra importante ação é a elaboração de ferramentas que consigam identificar, clusterizar e criar grandes blocos de clientes com características comuns. É necessário construir mecanismos de inteligência adequados para fazer recomendação de soluções e conteúdo para estes clusters a partir da oferta de microsserviços em plataformas que sejam consumíveis vindo de onde vierem. Por fim, é preciso também fomentar a transformação digital dos pequenos empreendedores, apoiando-os a navegar nesse mundo digital.

Os principais elementos desta linha de ação são:

- Definição de papéis NA e UF
- Arquitetura dos canais de atendimento (ominicanalidade)
- CRM – *custumer relationship management* (Centralidade no Cliente)
- *Outbound Marketing* / Geração de *Leads*
- Definição de funis de venda
- Jornada do Cliente (Inteligência, Clusterização, Transformação do Cliente Sebrae)
- Política e direcionamentos para parcerias estratégicas

7.5 Tecnologia:

A tecnologia é um elemento habilitador para a transformação digital e precisa de uma atenção especial. É preciso implantar sistemas integrados, com uma arquitetura baseada em nuvem - uma pública (atendimento dos clientes) e outra privada (para os sistemas corporativos). O desenvolvimento e execução do projeto de tecnologia e de aplicação que suporte a volatilidade do atendimento que pode variar de 2 milhões a 16 milhões por mês é fundamental.

É preciso mudar o modelo de aplicações, utilizando ferramentas de mercado e diminuindo o desenvolvimento de soluções "*in house*". A utilização de softwares de mercado possibilitará escalabilidade com suporte mais enxuto. Para a adoção desta prática, contudo, é preciso simplificar o regramento e exigências criadas por estas regras.

- Inteligência Artificial, *Machine Learning* e *Big Data*
- Nuvem Pública e Provada
- Sistemas de Mercado
- Centralização de Serviços
- Desenvolvimento de Soluções
- Parâmetros básicos para desenvolvimento de aplicações
- *Gateway* de APIs e *Sandbox*

7.6 Dados:

O processo de planejamento tático e operacional passa a ter uma dinâmica acelerada como consequência do amadurecimento digital. A partir do acompanhamento das ações e seus impactos em tempo real, é possível a retroalimentação tempestiva do planejamento. Com bases de dados atualizadas, seguras e confiáveis e com um processo de inteligência bem estabelecido, tornam-se possíveis as análises em qualquer recorte necessário (conjuntural, territorial, setorial etc), projetando-

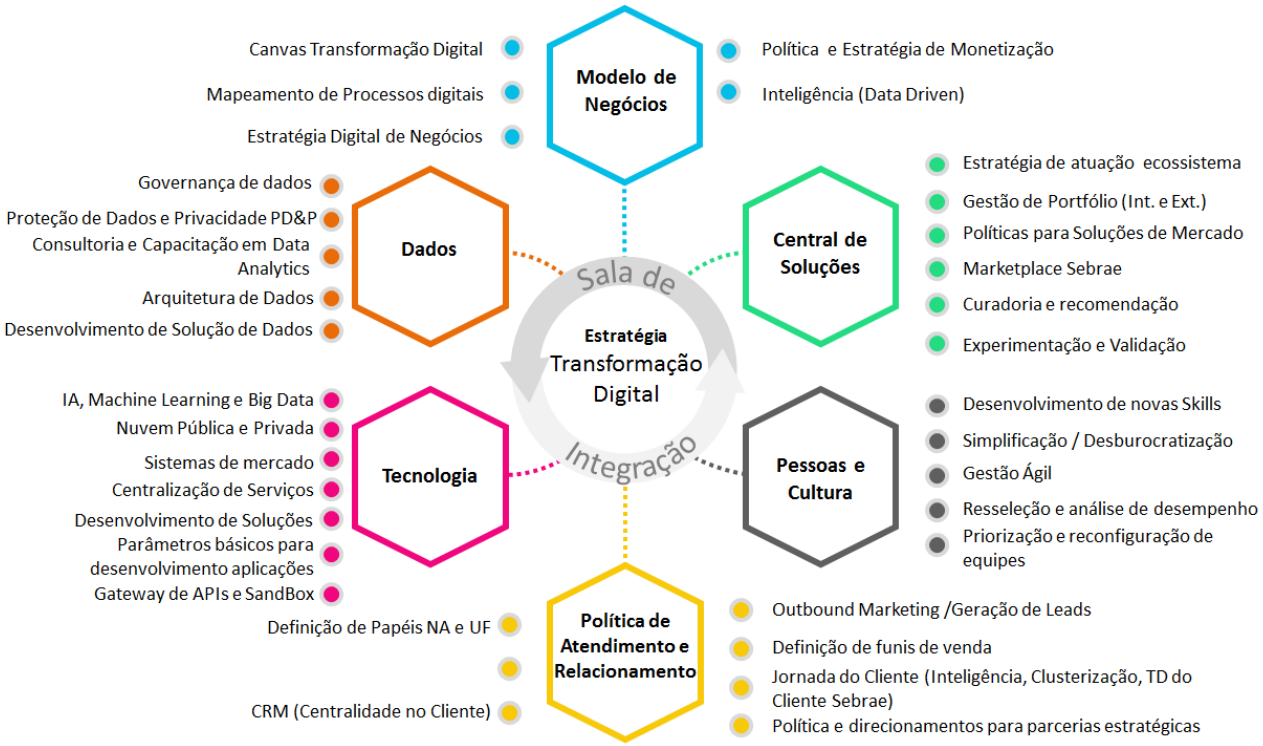
se os cenários e as tendências e habilitando a tomada de decisões baseada em dados. Instalada a estrutura e os processos de inteligência analítica, estará configurado o modelo de negócio baseado em dados.

Para que este modelo funcione dentro desta lógica é necessária a estruturação de uma arquitetura de dados, com uma governança bem sedimentada e ferramentas que retroalimentem toda a tomada de decisão da organização. Além disso, é preciso que se toda a estrutura e gestão esteja alinhada à LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados.

Os principais elementos desta linha de ação são:

- Governança de Dados
- Proteção de Dados e Privacidade PD&P
- Consultoria e Capacitação em *Data Analytics*
- Arquitetura de Dados
- Desenvolvimento de Solução de Dados

O desenho a seguir organiza as principais linhas de ação e seus principais elementos:



8. Regras Específicas

O Programa não tem previsão de aporte de CSN. A principal função do Programa é a concertação estratégica de um conjunto de ações que já estão em andamento em todo o Sistema Sebrae, além de mapear as lacunas de execução e de planejamento de ações fundamentais que permitam o ganho de maturidade digital de forma ordenada e homogênea em todo o Sistema Sebrae.

Assim, ações que já estão em execução e vinculadas a outros Programas Nacionais serão também acompanhadas pelo Programa de Transformação Digital, de forma a ajudar a garantir que estas ações estejam alinhadas ao propósito da transformação digital e seguindo parâmetros que permitam a complementaridade com outras frentes.

Ações que ainda não se iniciaram e foram identificadas como necessárias para a superação dos desafios propostos pelo programa de transformação digital devem ser adicionadas ao escopo de programas que atuem no tema específico da ação. Isso é importante para que se trabalhe em uma lógica de cooperação e não competição entre os programas. O importante não é, necessariamente, capitanear as ações específicas, mas sim alcançar o propósito da Organização.