

Plano Anual 2025

# CADERNO DE INDICADORES DE PROCESSOS NACIONAIS



Atualizado em 12/07/2024

Todos os direitos reservados

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

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**  
**SGAS 605, Conjunto A Asa Sul, CEP 70.200-904, Brasília, DF**  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL

**José Zeferino Pedrozo**  
*Presidente*

## DIRETORIA EXECUTIVA

**Décio Nery de Lima**  
*Diretor-Presidente*

**Bruno Quick Lourenço de Lima**  
*Diretor Técnico*

**Margarete de Castro Coelho**  
*Diretora de Administração e Finanças*

## UNIDADE DE ESTRATÉGIA E TRANSFORMAÇÃO (UGE)

**André Silva Spínola**  
*Gerente*

**Fausto Ricardo Keske Casemiro**  
*Gerente-Adjunto*

## EQUIPE TÉCNICA

Núcleo Estratégia, Planejamento e Monitoramento

**Aline Soares Silva**  
**Andreia Moreira Barbosa**  
**Aretha Alexandra P. G. Trindade Zarlenga**  
**Denise Rochael**  
**Denise Rodrigues Silva**  
**Jacques Leite Santiago**  
**Joana Bona Pereira**

**Julio Cesar Motta**  
**Lívia Cristina Sartim Pereira**  
**Maura Miraglia Caixeta**  
**Nayara Moreira Rosa**  
**Newton Roberto de Lima Júnior**  
**Thiago Carrijo de Sousa**

Núcleo de Pesquisa e Gestão do Conhecimento

**Denis Pedro Nunes**  
**Karina Santos de Souza**  
**Kennyston Costa Lago**

**Marco Aurélio Bedê**  
**Shayane dos Santos Cordeiro**  
**Tomaz Back Carrijo**

Núcleo Inteligência de Dados

**Emanuel Elias Ferreira**  
**Jéssica Braga Lakiss Gusmão**  
**Lucas de Melo Alves**

**Maurício Magalhães Hildebrand**  
**Thalisson Martins Sousa**

## Sumário

<b>PREFÁCIO</b> .....	4
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	5
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS</b> .....	9
1.1. RISCOS MAPEADOS .....	10
1.2. CONTROLES AVALIADOS .....	11
<b>DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO EM REDE</b> .....	12
2.1. ENTREGAS REALIZADAS NO PRAZO .....	13
<b>GESTÃO DA MARCA</b> .....	14
3.1. ÍNDICE DE IMAGEM NA SOCIEDADE.....	15

## PREFÁCIO

A inteligência de dados ajuda a tomar decisões. Para tanto é importante garantir um olhar sistêmico sobre os dados para propor um bom produto ou serviço. Ao refletir o método de pactuação de resultados em organizações como o Sebrae por meio da lente do uso de dados, avançamos na busca pelas melhores decisões para o nosso cliente. A consequência esperada é tornar a contratualização de resultados algo inerente à melhor tomada de decisão.

Ao tratarmos a pactuação de resultados como parte do processo de gestão do Sebrae garantimos duas consequências positivas: a primeira, o alinhamento entre Estratégia e Planejamento, viabilizando a sua execução. A segunda, transparência às ações do Sistema Sebrae, além de facilitar o acompanhamento dos nossos resultados pelos órgãos de controle.

Esperamos que a visão estratégica se torne, cada vez mais, um olhar rotineiro e presente na cultura do Sebrae. De todo modo, vale reforçar que é somente por meio do processo de pactuação de metas que teremos uma cultura voltada para resultados, estimulando e valorizando Colaboradores, Gestores e as Unidades de Negócios a cumprirem metas que reflitam os resultados que foram previstos.

*Décio Lima*  
Diretor Presidente

## APRESENTAÇÃO

Exibir as variáveis de mensuração da estratégia carece de uma ação predecessora: reforçar qual é o plano que o Sebrae estabelece para os Pequenos Negócios. Este plano é apresentado num conjunto de documentos que fazem parte do mesmo esforço em alcançar e apoiar os Pequenos Negócios.

Compreender tais documentos exige a competência de análise sistêmica, afinal, todo planejamento carece de etapas deste a concepção, alcançando o monitoramento e a avaliação. Nesse sentido, este documento reflete o desdobramento do planejamento estratégico do Sebrae com o enfoque nos critérios científicos para estabelecer bons indicadores.

Ao assumirmos que as missões do Sebrae estão associadas às frentes “**Ampliação do empreendedorismo transformador**”, “**Governança e Estado empreendedor por um ambiente de negócios atrativo**” e “**Prosperidade dos territórios e biomas impulsionada por ecossistemas de negócios**”, é necessário levar em conta variáveis socioeconômicas e o ambiente no qual os Pequenos Negócios estão inseridos. Isso significa que para o Sebrae não há outra escolha: é mandatório ser a referência, a ponte, entre a vontade de empreender de um(a) brasileiro(a) e seu sucesso.

Reconhecendo onde queremos chegar, é inevitável estabelecer objetivos capazes de representar a atuação do Sebrae. Assim, foi elaborado o Planejamento Estratégico Sebrae 2024-2027 que garante o foco de atuação da organização em linha com as visões desenhadas pelos participantes de todo o Sistema Sebrae com base em tendências futuras que necessitam balizar nossa atuação desde hoje. Se estamos assumindo que o Sebrae é o elo que cria boas conexões para o empreendedor, não é possível analisar o ambiente de negócios sem olharmos para dentro da organização. Para que um planejamento estratégico não seja somente um compilado de boas ideias num papel, *Programas e Processos Nacionais* e critérios de mensuração de seus resultados foram estabelecidos com o intuito de fornecer à gestão o correto diagnóstico sobre a atuação do Sebrae diante de missões tão desafiadoras. A definição de indicadores estratégicos capazes de extrair métricas sobre o desempenho do Sebrae é a garantia de transparência da execução das atividades por unidades gestoras do Sebrae Nacional e dos Sebrae Estaduais realizadas para alcançar os empreendedores direta ou indiretamente.

Gerar valor para nosso público não é tarefa trivial e carece de planejamento. Isso nos convoca a assumir um novo patamar de atuação para garantir que a atuação do Sebrae é a que os pequenos negócios necessitam.

*André Silva Spínola*  
Gerente de Unidade de Estratégia e Transformação

## INTRODUÇÃO

A estratégia de atuação das organizações está em constante revisão diante dos contextos que se alteram constantemente. Para recodificar o futuro é necessário revisar o presente com o intuito de garantirmos o alcance de resultados satisfatórios. Nesse sentido, o Sebrae apresenta a Carteira de Indicadores Estratégicos como parte da institucionalização do planejamento estratégico do Sebrae 2024-2027.

Esta Carteira de Indicadores Estratégicos possui 4 indicadores. São indicadores que versam acerca da capacidade do Sebrae em transformar o ambiente de negócios e os pequenos negócios. Foram selecionados para representar cada um dos 3 Processos Nacionais do Sistema Sebrae que possuem indicadores atrelados.

Para cada Indicador é feita a seguinte estruturação da informação:

### NOME DO INDICADOR

<b>Missão</b>	Registra o nome da missão definida no planejamento estratégico 2024-2027 à qual o indicador se vincula
<b>Objetivo</b>	Registra o nome do objetivo definido no planejamento estratégico 2024-2027 ao qual o indicador se vincula
<b>Processo Nacional</b>	Registra o nome do Processo Nacional ao qual o indicador se vincula, estabelecido para alcançar o objetivo
<b>Definição</b>	Registra de forma sintética o que o indicador busca medir
<b>Fórmula de Cálculo UF</b>	Ilustra o cálculo necessário para contabilizar o resultado no Sebrae/UF
<b>Fórmula de Cálculo do Sistema</b>	Ilustra o cálculo necessário para contabilizar o resultado para o Sistema Sebrae
<b>Forma de Cálculo</b>	Registra as regras de contabilização necessárias para computar corretamente os valores necessários para o cálculo do indicador
<b>Unidade de Medida</b>	Registra qual será a unidade de medida padrão atribuída para mensurar o resultado do indicador
<b>Polaridade</b>	Registra o resultado do indicador: se maior, melhor, ou se menor, melhor
<b>Periodicidade de Medição</b>	Registra a frequência em que o resultado do indicador é mensurado
<b>Unidade Gestora</b>	Registra a Unidade responsável pelos resultados do indicador
<b>Fonte de Origem dos Dados</b>	Registra o sistema ou documento de origem dos dados. Dados são os valores atribuídos àquilo que se escolheu quantificar
<b>Disponibilidade dos Dados</b>	Registra os anos a partir dos quais há disponibilidade dos dados
<b>Fonte de Publicação do Resultado</b>	Registra a fonte (sistema, documento) em que o resultado do indicador é disponibilizado
<b>Prazo de Inserção / Publicação do Consolidado no Leme</b>	Registra quando o consolidado dos dados – o resultado do indicador – é disponibilizado

Como todo Indicador é um recorte da realidade, cabe a nós estruturarmos corretamente o que e como queremos calcular resultados com o intuito de produzir e reproduzir soluções para o público-alvo do Sebrae cada vez maiores e melhores. Esta é a

proposta deste Documento: apresentar a carteira de indicadores estratégicos como parte de uma ação maior, que é a busca constante por boa performance.

Os indicadores citados no apêndice foram pactuados nos Documentos de Referência dos Processos Nacionais, mas necessitam de mapeamento das regras de negócio e método de apuração para terem suas fichas técnicas estruturadas em 2025.



# INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS



## 1.1. RISCOS AVALIADOS

<i>Missão</i>	Ampliação do empreendedorismo transformador (Missão A).		
<i>Objetivo Estratégico</i>	Tornar os negócios prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados.		
<i>Processo Nacional</i>	Integridade – Gestão de Riscos		
<i>Definição</i>	Riscos cujos controles foram avaliados.		
<i>Fórmula de Cálculo Sebrae UF</i>	$RISCOS\ AVALIADOS_{UF}$	$=$	$\left( \frac{\sum \text{Riscos com controles avaliados}}{\sum \text{Riscos mapeados}} \right) * 100$
<i>Fórmula de Cálculo Sistema Sebrae</i>	$RISCOS\ AVALIADOS_{Sistema}$	$=$	$\left( \frac{\sum \text{iscos com controles avaliados}}{\sum \text{Riscos mapeados}} \right) * 100$
<i>Forma de Cálculo</i>	<p>A pesquisa base para a mensuração é realizada em todos os Sebrae/UF que aderirem ao respectivo processo nacional/tema indutor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscos mapeados: total de riscos identificados pelo Sebrae/UF;</li> <li>• Riscos com controles avaliados: total de riscos identificados pelo Sebrae UF que tiveram os seus respectivos controles avaliados (independente do resultado da avaliação).</li> </ul> <p>Serão considerados riscos formalmente avaliados apenas os que seguirem a Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos do Sistema Sebrae (Resolução CDN 435/2023) e que forem disponibilizados na ferramenta indicada pelo Sebrae Nacional.</p>		
<i>Unidade de Medida</i>	Percentual	<i>Polaridade</i>	Maior, melhor
<i>Periodicidade de Medição</i>	Anual	<i>Unidade Gestora</i>	Integridade Corporativa
<i>Fonte de Origem dos Dados</i>	Ferramenta disponibilizada pelo Sebrae Nacional	<i>Disponibilidade dos Dados</i>	A partir de 2025
<i>Fonte de Publicação do Resultado</i>	Sistema Leme	<i>Prazo de Inserção / Publicação do Consolidado no Leme</i>	Até janeiro do ano seguinte ao fechamento do indicador

## 1.2. RISCOS CONTROLADOS

<i>Missão</i>	Ampliação do empreendedorismo transformador (Missão A).		
<i>Objetivo Estratégico</i>	Tornar os negócios prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados.		
<i>Processo Nacional</i>	Integridade – Gestão de Riscos		
<i>Definição</i>	Efetividade dos controles implantados para mitigar os riscos.		
<i>Fórmula de Cálculo Sebrae UF</i>	$RISCOS\ CONTROLADOS_{UF}$	$=$	$\left( \frac{\sum \text{riscos com controles efetivos}}{\sum \text{riscos mapeados}} \right) * 100$
<i>Fórmula de Cálculo Sistema Sebrae</i>	$RISCOS\ CONTROLADOS_{Sistema}$	$=$	$\left( \frac{\sum \text{riscos com controles efetivos}}{\sum \text{riscos mapeados}} \right) * 100$
<i>Forma de Cálculo</i>	<p>A pesquisa base para a mensuração é realizada em todos os Sebrae/UF que aderirem ao respectivo processo nacional/tema indutor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscos mapeados: total de riscos identificados pelo Sebrae/UF;</li> <li>• Riscos com controles efetivos: total de riscos identificados pelo Sebrae UF que tiveram os seus respectivos controles avaliados como “controles efetivos”.</li> </ul> <p>Serão considerados riscos com controles efetivos apenas os que seguirem a Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos do Sistema Sebrae (Resolução CDN 435/2023) e que forem disponibilizados na ferramenta indicada pelo Sebrae Nacional.</p>		
<i>Unidade de Medida</i>	Percentual	<i>Polaridade</i>	Maior, melhor
<i>Periodicidade de Medição</i>	Anual	<i>Unidade Gestora</i>	Integridade Corporativa
<i>Fonte de Origem dos Dados</i>	Ferramenta disponibilizada pelo Sebrae Nacional	<i>Disponibilidade dos Dados</i>	A partir de 2025
<i>Fonte de Publicação do Resultado</i>	Sistema Leme	<i>Prazo de Inserção / Publicação do Consolidado no Leme</i>	Até janeiro do ano seguinte ao fechamento do indicador

# DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO EM REDE



## 2.1. ENTREGAS REALIZADAS NO PRAZO

<i>Missão</i>	Ampliação do empreendedorismo transformador (Missão A).	
<i>Objetivo Estratégico</i>	Tornar os negócios prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados.	
<i>Processo Nacional</i>	Desenvolvimento e Atualização do Portfólio em Rede	
<i>Definição</i>	Percentual de entregas realizadas dentro do pactuado na aprovação do projeto junto ao Sebrae Nacional	
<i>Fórmula de Cálculo Sebrae UF</i>	$ENTREGAS\ NO\ PRAZO_{UF}$	$= \left( \frac{\sum \text{Entregas realizadas no prazo pactuado}_{UF}}{\sum \text{Entregas pactuadas para o período}_{UF}} \right) * 100$
<i>Fórmula de Cálculo Sistema Sebrae</i>	$ENTREGAS\ NO\ PRAZO_{Sistema}$	$= \left( \frac{\sum \text{Entregas realizadas no prazo pactuado}_{Sistema}}{\sum \text{Entregas pactuadas para o período}_{Sistema}} \right) * 100$

**Entregas:** As entregas podem ser divididas em 4 categorias:

- A - Entrega a iniciar (não entraram ainda no período de execução)
- B - Entrega prevista para o período (entregas previstas para o período de mensuração)
- C - Entrega realizadas no prazo (entregas previstas para o período e realizadas no prazo)
- D - Entrega realizada com atraso (entrega realizada, mas fora do prazo)
- E - Entrega pendente (entrega atrasada e ainda não realizada)
- F - Entrega cancelada (entrega cancelada por iniciativa do Sebrae Nacional, ou pactuada pelo Sebrae/UF com o Sebrae Nacional).

*Forma de Cálculo*

**Duração do Projeto:** Prazo em meses de duração do projeto aprovado em DIREX.

**Mensuração:** Para a mensuração do indicador, deverá ser feito seguinte passo a passo:

- 1) Definir o período de mensuração (de acordo com a previsão do projeto pactuado junto ao Sebrae Nacional).
- 2) Definir as entregas previstas para o período.
- 3) Definir os prazos para cada uma das entregas previstas.
- 4) Após o fim do período de mensuração, realizar o cálculo previsto na fórmula.

<i>Unidade de Medida</i>	Percentual	<i>Polaridade</i>	Maior, Melhor
<i>Periodicidade de Medição</i>	Anual	<i>Unidade Gestora</i>	Gestão de Soluções
<i>Fonte de Origem dos Dados</i>	Sebrae	<i>Disponibilidade dos Dados</i>	Desde o início do Projeto
<i>Fonte de Publicação do Resultado</i>	Sistema Leme	<i>Prazo de Inserção / Publicação do Consolidado no Leme</i>	Até janeiro do ano seguinte ao fechamento do indicador

# GESTÃO DA MARCA



### 3.1. ÍNDICE DE IMAGEM NA SOCIEDADE

<i>Missão</i>	Ampliação do empreendedorismo transformador (Missão A).		
<i>Objetivo Estratégico</i>	Tornar os negócios prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados.		
<i>Processo Nacional</i>	Gestão da Marca		
<i>Definição</i>	Nota atribuída à imagem do Sebrae pela população em geral		
<i>Fórmula de Cálculo Sebrae UF</i>	$IMAGEM\ SOCIEDADE_{UF}$	=	$\frac{(N1 \times P1) + (N2 \times P2) + \dots + (Nn \times Pn)}{\sum \text{Pesos de cada grupo}}$
<i>Fórmula de Cálculo Sistema Sebrae</i>	$IMAGEM\ SOCIEDADE_{Sistema\ Sebrae}$	=	$\frac{[(N1 \times P1) + (N2 \times P2) + \dots + (Nn \times Pn)]}{\sum \text{Pesos de cada grupo}}$
<i>Forma de Cálculo</i>	<p><i>Pergunta realizada:</i> Em uma escala, onde o (zero) significa que o (a) Sr(a) tem uma imagem muito negativa e 10 (dez) uma imagem muito positiva, que nota daria para a imagem do SEBRAE?</p> <p>Utiliza-se como peso a população residente na UF, no dia 01/07 do ano de referência, conforme divulgado pelo IBGE na publicação “Estimativas da população” (ou, na ausência dessa, nos resultados do Censo ou na publicação “Projeção da população”, nessa ordem de precedência.</p> <p>São consideradas inválidas as entrevistas: com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.</p>		
<i>Unidade de Medida</i>	Pontos	<i>Polaridade</i>	Maior, melhor
<i>Periodicidade de Medição</i>	Anual	<i>Unidade Gestora</i>	Comunicação
<i>Fonte de Origem dos Dados</i>	Pesquisa de imagem do Sebrae junto à Sociedade	<i>Disponibilidade dos Dados</i>	Desde 2016
<i>Fonte de Publicação do Resultado</i>	Sistema Leme	<i>Prazo de Inserção / Publicação do Consolidado no Leme</i>	Até janeiro do ano seguinte ao fechamento do indicador

The logo for SEBRAE, featuring the word "SEBRAE" in a bold, white, sans-serif font. Above and below the text are two horizontal white bars, one above and one below, creating a stylized graphic element. The background is a vibrant blue with various geometric shapes and lines in lighter and darker shades of blue, creating a modern and dynamic feel.

**SEBRAE**