Book de

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sebrae Alagoas 2026-2030

SEBRAE

COPYRIGHT© 2026, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas – Sebrae/AL
Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

Sebrae Alagoas
Rua Doutor Marinho de Gusmão - nº 46 - Centro
CEP 57.020-565 – Maceió/AL www.sebrae.com.br/al

Conselho Deliberativo Estadual – CDE
Kennedy Calheiros - Presidente
José da Silva Nogueira Filho - Vice-presidente

Diretor-Superintendente
Domício José Gregório Arruda Silva

Diretor Técnico
Keylle André Bida de Lima

Diretora de Administração e Finanças
Juliana Lopes de Farias Almeida

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica
Ludmila Ribeiro Cruz Santos

Analistas da Unidade de Gestão Estratégica
Alessandra Leão Gonçalves
Alba Maria Aguiar Antunes
Fabricio Quirino Costa da Silva
Felipe Matheus da Silva Omena
Isadora Barros de Souza
Kellyane Pereira dos Anjos Gonçalves
Rita de Cássia Barbosa de Medeiros

Apoio técnico
Sandro Magaldi

BOOK DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2026-2030

Este documento resume as principais construções realizadas no projeto de Planejamento Estratégico do Sebrae Alagoas, desenvolvido com o apoio técnico de Sandro Magaldi. Queremos que esse material seja um guia para a organização utilizar para alcançar resultados cada vez mais expressivos.

Neste documento, vamos apresentar os resultados de cada uma das etapas do projeto.

SEBRAE

SUMÁRIO

01 Capacidades Organizacionais

02 Limitações Organizacionais

03 Desafios Organizacionais

04 Visão Estratégica

05 Contexto e Análise de Mercado

06 Alavancas Estratégicas

07 Aderência ao Planejamento Estratégico

08 Priorização dos Programas Nacionais

09 FlyWheel Estratégico

10 OKRs Estratégicas

11 Iniciativas Estratégicas

Capacidades e Limitações

01 Capacidades Organizacionais

O processo de escuta com os líderes do Sebrae Alagoas revelou um conjunto robusto de capacidades que posiciona a organização de forma estratégica no ecossistema de desenvolvimento do estado. Esses ativos, muitos deles construídos ao longo de décadas de atuação, constituem não apenas pontos fortes isolados, mas potenciais Capacidades Organizacionais do Sebrae Alagoas
alavancas para acelerar a transformação institucional.

Um dos principais destaques é a **capilaridade geográfica**. Estar presente em diferentes regiões do estado não é apenas uma questão de estrutura física — é um diferencial competitivo. Essa proximidade com os territórios permite ao Sebrae compreender realidades diversas, adaptar suas soluções aos contextos locais e manter uma atuação que é, ao mesmo tempo, técnica e humanizada.

Outro ponto de apoio relevante é o **capital financeiro estruturado**, que garante estabilidade, previsibilidade e capacidade de investimento em iniciativas de médio e longo prazo. Essa solidez permite ousar com responsabilidade: testar novas abordagens, investir em projetos com maior risco e ampliar o alcance das soluções.

A **qualificação técnica da equipe** foi unanimemente reconhecida. O conhecimento acumulado, a experiência com os públicos atendidos e o compromisso institucional formam um dos principais ativos do Sebrae AL. São essas pessoas que traduzem a estratégia em ação, que tornam os planos palpáveis no cotidiano e que garantem a consistência das entregas.

Também foi evidenciada a qualidade da **infraestrutura física e tecnológica**, que sustenta desde ações de formação e eventos até atendimentos remotos e projetos descentralizados. Dispor de ambientes adequados e conectividade funcional é essencial para cumprir com excelência a missão institucional.

Por fim, destaca-se a forte **capacidade de articulação** com parceiros. O Sebrae Alagoas é visto como um elo confiável entre diferentes atores: governos, empresas, universidades e organizações da sociedade civil. Essa interlocução em rede é um multiplicador de impacto, pois amplia o alcance das iniciativas e fortalece o posicionamento da instituição como agente articulador do desenvolvimento.

Essas capacidades são potencializadas por ativos intangíveis igualmente relevantes: reputação consolidada, marca reconhecida, know-how histórico e conhecimento profundo dos desafios territoriais.

A combinação desses fatores indica que o Sebrae Alagoas dispõe de bases sólidas que, se articuladas de maneira intencional e integrada, podem transformar desafios em oportunidades e garantir uma atuação ainda mais relevante no futuro.

capilaridade geográfica • capital financeiro estruturado qualificação técnica da equipe • infraestrutura física e tecnológica • capacidade de articulação

02 Limitações Organizacionais

Ao olhar com profundidade para dentro da organização, os líderes do Sebrae Alagoas revelaram um conjunto de limitações que, embora silenciosas, exercem forte influência sobre a capacidade de entrega, de adaptação e de posicionamento estratégico da instituição.

A primeira delas diz respeito a uma **tendência à conformidade**, observada na dificuldade de romper com padrões estabelecidos e incorporar novas práticas. Essa postura conservadora, muitas vezes reforçada por uma governança necessária mas rígida, acaba por restringir a experimentação e o avanço de novas soluções.

Em segundo lugar, destaca-se a **baixa agilidade institucional**. Processos internos marcados por burocracia excessiva travam decisões, atrasam execuções e reduzem a capacidade de resposta da organização diante das mudanças aceleradas do ambiente externo. Isso gera um descompasso entre as demandas da sociedade e a capacidade da organização de agir no tempo certo.

A dinâmica também evidenciou uma **fragmentação entre processos e áreas**, o que dificulta o compartilhamento de aprendizados, a construção de sinergias e a atuação sistêmica. Em vez de operar como uma rede integrada, a organização, por vezes, funciona de forma compartimentada, com esforços que nem sempre se somam.

Além disso, há um **desalinhamento entre prioridades das áreas**, que compromete a definição clara de quais iniciativas devem ser selecionadas para execução e seus motivos. A ausência de alinhamento estratégico reduz a coerência da execução e enfraquece o impacto sistêmico das iniciativas.

Um ponto crítico é a **ausência de uma política pública governamental estruturada de desenvolvimento territorial para o estado de Alagoas**. Isso limita a capacidade do Sebrae de articular esforços de longo prazo com parceiros institucionais, uma vez que faltam diretrizes claras com as quais alinhar sua atuação como indutor do desenvolvimento local.

Por fim, a **dependência quase exclusiva de uma única fonte de financiamento** gera um risco institucional latente. Além de limitar a autonomia estratégica, essa dependência restringe a possibilidade de investimentos mais ousados, especialmente em iniciativas de inovação, e aponta para a necessidade de buscar novos modelos de geração de valor e parcerias mais engajadas.

Essas limitações não operam isoladamente: formam um sistema de barreiras interligadas que reforçam umas às outras. A conformidade alimenta a lentidão; a lentidão agrava a fragmentação; a fragmentação dificulta o alinhamento; e a ausência de políticas públicas e de alternativas de financiamento limita o alcance da atuação institucional.

Reconhecer essas limitações com transparência e maturidade foi um passo fundamental. A partir desse diagnóstico, torna-se possível traçar caminhos de superação mais realistas e ambiciosos, apoiados nas capacidades já existentes da organização. É dessa consciência crítica que emergem as condições para uma transformação genuína.

tendência à conformidade • baixa agilidade institucional • fragmentação entre processos e áreas • desalinhamento entre prioridades das áreas • ausência de uma política pública governamental estruturada de desenvolvimento territorial para o estado de Alagoas • dependência quase exclusiva de uma única fonte de financiamento

Desafios organizacionais

03 Desafios Organizacionais

Como parte da primeira etapa do processo de revisão do planejamento estratégico, foi realizada uma dinâmica com os líderes do Sebrae Alagoas com o objetivo de identificar os principais desafios internos percebidos no contexto atual da organização. A atividade permitiu compreender os bloqueios institucionais que comprometem a coerência da execução estratégica, a integração entre áreas e a capacidade da organização de se posicionar de forma estratégica para o futuro.

A seguir, são apresentados os desafios identificados, acompanhados de uma análise interpretativa sobre suas interconexões:

Alinhamento e Engajamento

Foi identificada uma dificuldade estrutural de gerar alinhamento entre as unidades organizacionais. A comunicação dos objetivos estratégicos é percebida como pouco clara e distante do cotidiano das equipes. Isso impacta o engajamento institucional, criando uma desconexão entre a alta gestão, os níveis intermediários e os técnicos executores. As metas mobilizadoras estão mais associadas a indicadores de esforço, o que dificulta o fortalecimento de uma cultura orientada à entrega de valor e resultados.

Falta de Encadeamento das Ações

Os líderes apontam a fragmentação das iniciativas como um entrave à geração de impacto sistêmico. Projetos e ações são desenvolvidos de forma isolada, sem uma lógica estruturada de encadeamento. As entregas tendem a ser pontuais, comprometendo a capacidade de construir soluções integradas e de longo prazo. Isso enfraquece a coerência institucional e reduz a efetividade dos recursos aplicados.

Desconhecimento do Problema e do Caminho

Verificou-se uma fragilidade na construção coletiva de um diagnóstico estratégico claro. Não há consenso sobre os reais desafios a serem enfrentados e os caminhos a serem trilhados. Essa ausência de visão compartilhada compromete a priorização, o uso eficiente dos recursos e o posicionamento institucional perante os públicos atendidos e demais atores do ecossistema.

Falta de Clareza Estratégica

Por fim, foi apontada a necessidade de tornar a estratégia organizacional mais clara, acessível e mobilizadora. A ausência de uma narrativa estratégica compreendida e praticada no cotidiano da organização limita sua capacidade de orientar decisões, gerar engajamento interno e alinhar esforços em torno de uma direção comum.

Encadeamento dos Desafios

Os desafios não são isolados. Há entre eles uma lógica de retroalimentação que amplia seus impactos: a ausência de clareza sobre o problema leva à fragmentação das ações; a fragmentação compromete o alinhamento; e o desalinhamento enfraquece o engajamento das equipes e a clareza estratégica institucional.

Conclusão

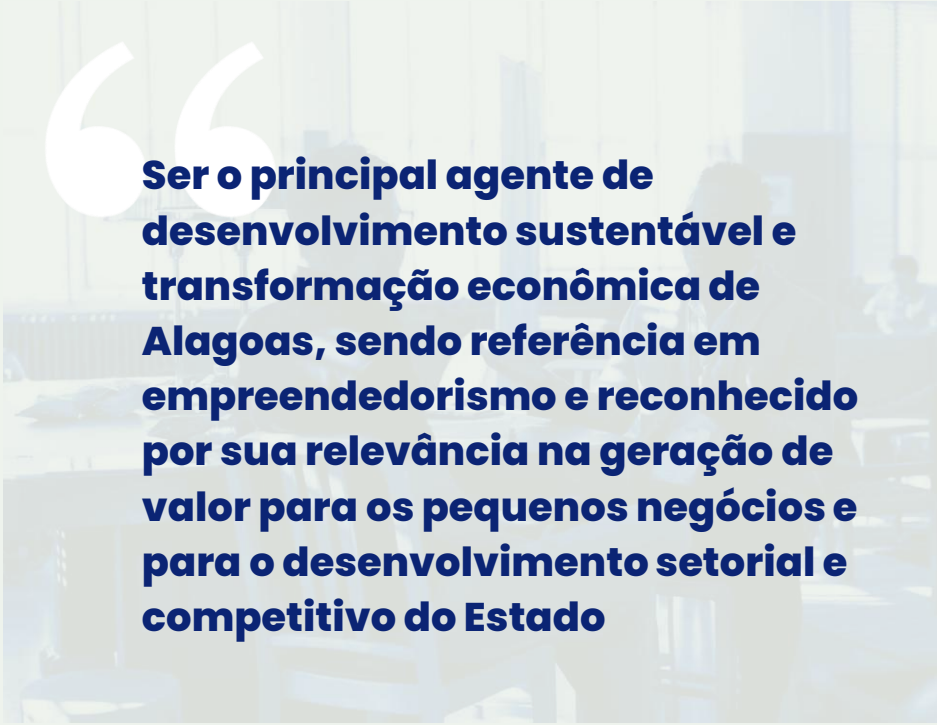
O reconhecimento desses desafios representa um passo fundamental na jornada de transformação organizacional. Compreendê-los em profundidade permitirá a construção de soluções estratégicas mais coerentes com a realidade institucional e com os desafios do ecossistema local. O enfrentamento estruturado desses pontos será essencial para ampliar a efetividade do Sebrae Alagoas e fortalecer seu papel como agente de desenvolvimento dos pequenos negócios no estado.

Visão & Ambições Estratégicas

04 Visão Estratégica

A Visão estratégica tem como objetivo ser um enunciado que sumariza a ambição estratégica da companhia comunicando e orientando a todos quanto a essa dimensão. Ela funciona como uma “ideia unificadora” no que tange a estratégia da organização.

Tendo em vista as reflexões geradas pelos líderes Sebrae AL, a sugestão para uma visão estratégica da organização é:



Ser o principal agente de desenvolvimento sustentável e transformação econômica de Alagoas, sendo referência em empreendedorismo e reconhecido por sua relevância na geração de valor para os pequenos negócios e para o desenvolvimento setorial e competitivo do Estado

Justificativas para o enunciado

Esse enunciado foi estruturado a partir das observações do grupo conforme referências abaixo:

- Ser o “Principal agente de desenvolvimento sustentável e transformação econômica”: reforça a ambição pelo protagonismo institucional e compromisso com a sustentabilidade em seus atos.
- “Reconhecido por sua relevância”: traz o foco em ser percebido como necessário e valioso pelos clientes e parceiros.
- “Referência em empreendedorismo e desenvolvimento setorial e competitivo”: enxerga o Sebrae como catalisador da transformação regional com base em recortes econômicos e geográficos.
- “Geração de valor para os pequenos negócios”: reforça o core institucional da missão do Sebrae.

Contexto & Análise do Mercado

05 Visão de Mercado

Visão Institucional de Futuro

Durante a dinâmica de olhar para o futuro, os grupos de liderança apresentaram uma visão convergente sobre o papel desejado para o Sebrae Alagoas para o futuro.

Os principais elementos compartilhados apontam para:

- Ser o principal agente de desenvolvimento e transformação do Estado de Alagoas;
- Manter relevância territorial e setorial como referência em empreendedorismo;
- Ampliar o impacto econômico-social dos pequenos negócios com foco em competitividade, sustentabilidade e transformação.

As palavras que resumem essa visão de futuro incluem:

Transformação, Relevância,

Agilidade, Sustentabilidade,

Atualidade e Humanidade

indicando um desejo institucional de aliar inovação com propósito e proximidade com a realidade do estado.

Ambições e Marcos Estratégicos para o futuro

Foram elencadas as seguintes noções de sucesso desejadas que demonstram a ambição institucional para os próximos anos:

- Reforçar o papel do Sebrae como principal agente de transformação territorial e setorial do estado;
- Estruturar seu sistema de gestão para ser uma organização ágil, estratégica e orientada por dados;

- Fortalecer a atuação por meio de redes e articulações institucionais;
- Ampliar o impacto no desenvolvimento econômico estadual, com foco na redução das desigualdades, dinamização econômica e suporte para o desenvolvimento de negócios sustentáveis;
- Aumentar o market share e a receita da organização viabilizando novas fontes de geração de recursos;
- Atuar de forma mais seletiva e intencional, a partir de critérios como imprescindibilidade, potencial de impacto e relevância territorial;
- Estimular a educação empreendedora como eixo estruturante de transformação social.

Necessidades do Estado e Setores Prioritários

As lideranças identificaram as principais **necessidades estruturais do estado de Alagoas** que devem guiar a atuação estratégica da organização:

- Educação e qualificação da mão de obra;
- Desigualdade na distribuição de renda;
- Segurança pública e ambiente de negócios desfavorável;
- Burocracia excessiva e lentidão na digitalização dos negócios;
- Falta de política estruturada de atração de investimentos;
- Carência de estratégia de desenvolvimento territorial e competitividade regional;
- Risco de redução de captação de impostos devido ao incremento de negócios digitais (impacto no empreendedorismo local)

Setores econômicos com maior necessidade de apoio do Sebrae:

- Turismo (meios de hospedagem, alimentação, de experiência e rural);
- Agricultura familiar (de valor agregado);
- Pecuária leiteira;
- Comércio e serviços (e-commerce, economia digital);
- Economia criativa;
- Economia da saúde;
- Cadeia de plantas e Flores Ornamentais;
- Construção civil, marcenaria;

Alvos Estratégicos de Atuação

A partir dos critérios estabelecidos (imprescindibilidade, potencial de impacto, tamanho de mercado), foram discutidas algumas possibilidades de focos em **personas estratégicas**:

- MEI com perfil transformador;
- Empreendedores em fase de inovação e com dor de crescimento;
- Agricultura familiar organizada com capacidade de articulação;
- Profissionais informais com intenção empreendedora;
- Professores e alunos (educação empreendedora);
- Agentes públicos com potencial de transformação local.

Ainda que outras personas tenham sido mapeadas, a decisão estratégica é concentrar esforços onde o Sebrae é mais imprescindível e gera maior valor por unidade de investimento. Ainda falta uma **visão mais clara, sistêmica e estruturante** para definir esses focos com mais assertividade. No entanto, há também um movimento claro de **redução do foco em públicos mais maduros ou já atendidos por consultorias privadas**, bem como **evitar perfis como "MEI do boleto" e grandes empresas**, que não se alinham à missão.

Onde Não focar: Delimitações Estratégicas

- MEI com mentalidade tradicional;
- Segmentos com baixa densidade empresarial;
- Internacionalização;
- Segmentos ou territórios de alta cobertura por outros agentes públicos ou privados;
- Iniciativas que reforcem dependência meramente assistencialista sem trajetória de transformação.

Posicionamento Estratégico Desejado

A orientação estratégica da liderança aponta para um Sebrae mais:

- Protagonista no território;
- Focado em políticas públicas e vocações econômicas locais;
- Baseado em dados e estudos para tomada de decisão;
- Menos reativo e mais propositivo;
- Desapegado da cultura de atendimento como fim e mais voltado à transformação sistêmica.

Cuidados e Diretrizes Estratégicas

Para garantir coerência e impacto na execução estratégica, foram destacados cuidados essenciais:

- Utilizar dados e inteligência estratégica interna como base para decisões;
- Consolidar diretrizes claras para priorização de projetos e públicos;
- Estimular mudança cultural rumo à agilidade e inovação;
- Evitar dispersão de esforços em segmentos que não geram valor compatível com o potencial de ser um agente de desenvolvimento;
- Atuar com ambidestria: mantendo a entrega tática necessária, sobretudo como os atendimentos, enquanto se avança nas agendas estruturantes e uma visão estrutural;
- Definir os programas que levam o SEBRAE a ser o principal agente indutor de desenvolvimento local.

Papel em Políticas Públicas

O Sebrae foi reconhecido como **braço executor e articulador de políticas públicas**, especialmente em programas estruturantes como o Cresce Alagoas. Essa dimensão da atuação deve ser formalmente considerada no planejamento estratégico, incluindo estruturação de parcerias, pactos de desenvolvimento e indicadores compartilhados.

Considerações Finais

A etapa de compreensão da visão de mercado do Sebrae Alagoas revelou que a organização está diante de uma decisão estratégica: ou segue como uma instituição prestadora de serviços fragmentada, ou assume plenamente seu papel como **indutora do desenvolvimento regional**, a partir de escolhas ousadas, baseadas em dados e ancoradas nas reais demandas do território.

O diagnóstico oferece clareza sobre **onde não atuar, em quem focar e que transformação estrutural deve ser perseguida**. A jornada estratégica que se inicia será decisiva para o posicionamento do Sebrae Alagoas como uma referência nacional de impacto territorial e inovação institucional.

Alavancas Estratégicas

SEBRAE ALAGOAS

Desenvolver Projetos de Alto Impacto, que mostra o protagonismo do SEBRAE como agente de desenvolvimento

Entender e aprofundar no conhecimento e dados sobre os clientes e potencialidades do estado

Estruturação interna para ganhar agilidade institucional

Continuar a excelência no atendimento aos nossos clientes

06 Alavancas Estratégicas

Alavanca 01 **Desenvolver Projetos de Alto Impacto, que mostram o protagonismo do SEBRAE como agente de desenvolvimento**

Justificativa estratégica:

- Alinha-se diretamente à ambição de reposicionar o Sebrae como **agente de transformação territorial**.
- Responde ao diagnóstico de **baixa seletividade** e à dispersão de esforços em ações de impacto limitado.
- Conversa com a diretriz de atuação mais **intencional e criteriosa**, focando em projetos com **alto retorno social e econômico**.

Conexão com os achados:

- Os líderes reconhecem que hoje o Sebrae realiza "muitos projetos de impacto baixo e pulverizado".
- A ambição até 2030 é atuar com protagonismo, de forma estruturante e articulada com políticas públicas.
- Os critérios de priorização já consensuados (imprescindibilidade, impacto e tamanho de mercado) devem servir de filtro para essas escolhas.

Conclusão: Trata-se da **alavanca central**, pois redefine o "jogo" e dá direção à mudança de papel institucional.

Alavanca 02 **Entender e aprofundar no conhecimento e dados sobre os clientes e potencialidades do estado**

Justificativa estratégica:

- Endereça uma limitação crítica: o Sebrae **possui dados, mas não os utiliza estrategicamente**.
- Sem isso, projetos de alto impacto (alavanca 01) correm o risco de serem intuitivos ou mal alocados

Conexão com os achados:

- Foi reiterado que há **carência de leitura territorial e econômica estratégica**.
- O Sebrae é cobrado para contribuir com políticas públicas, mas carece de uma "bússola" técnica que o oriente **onde atuar, com quem e como medir impacto**.
- Essa alavanca também habilita a personalização de soluções para segmentos e territórios distintos.

Conclusão: É a **alavanca fundacional**, pois sustenta a inteligência e foco estratégico das demais.

Alavanca 03 **Estruturação Interna para Ganhar Agilidade**

Justificativa estratégica:

- Alvo direto de diversas limitações apontadas: burocracia, fragmentação, desalinhamento entre áreas.
- O Sebrae foi descrito como uma organização **tecnicamente competente, mas lenta e pouco integrada**.
- A agilidade é condição para que as decisões mais estratégicas (alavancas 01 e 02) tenham execução efetiva.

Conexão com os achados:

- Existe uma percepção clara de que a **estratégia trava na operação**.
- Foi evidenciado que a instituição precisa de **ambidestria**: continuar entregando bem o que já faz, mas destravar o motor 2 (projetos de transformação).
- Isso exige **ajustes de cultura, processos e governança**.

Conclusão: É a **alavanca viabilizadora**, pois garante que a organização consiga executar o que está sendo estrategicamente proposto.

Alavanca 04 **Manter a excelência no atendimento aos nossos clientes**

Justificativa estratégica:

- Valoriza uma **capacidade atual**, reconhecida tanto interna quanto externamente.
- Protege a legitimidade do Sebrae perante os públicos atendidos e a unidade nacional.
- Evita uma ruptura brusca com a cultura vigente, que valoriza a presença no território e o contato direto.

Conexão com os achados:

- O atendimento é o que "paga as contas hoje" e é onde a organização performa bem.
- Abandonar essa dimensão geraria resistência interna e desalinhamento com as cobranças do Sebrae Nacional.
- A liderança compreende que o atendimento deve evoluir, mas **não ser substituído**.

Conclusão: É a **alavanca de sustentação**, mantendo o motor 01 em funcionamento enquanto se constrói o novo motor estratégico.

Conclusão Geral

- **Alavanca 01** dá direção;
- **Alavanca 02** oferece base analítica;
- **Alavanca 03** viabiliza execução;
- **Alavanca 04** preserva o que já funciona.

As 4 Alavancas funcionam de forma conectada e interdependente. Ao reforçar cada uma delas, o sistema ganha um dinamismo maior gerando condições de maior competitividade e resiliência.

Ao fortalecer sua ação em projetos de alto impacto, o Sebrae AL reforça seu impacto territorial contribuindo para uma maior competitividade do Estado.

O domínio de inteligência de dados e conhecimento de clientes, mercados e potencialidades da região contribuindo para a construção de uma cultura analítica que amplia as possibilidades de identificação de necessidades e demandas (e o desenvolvimento de mais projetos de impacto).

A excelência no atendimento, além de atender a essência da organização, quando aliada a inteligência de dados tem o potencial de identificar outras oportunidades com alto potencial de impacto.

Um sistema de gestão ágil será essencial para suportar essa dinâmica contribuindo para atender com mais efetividade todas as demandas identificadas na velocidade requerida pelo ambiente atual.

Quanto mais atendimento são realizados, mais projetos de alto impacto podem ser identificados por meio dos dados gerados. Quanto maior a agilidade na execução desses processos, maior será o potencial de impacto em todo ecossistema.

Desdobramento das Alavancas Estratégicas

07 Aderência ao Planejamento Estratégico

Com o objetivo de alinhar o Planejamento Estratégico do Sebrae Alagoas com as diretrizes nacionais, promovemos uma reflexão com seus líderes conectando as Alavancas Estratégicas aos 10 Ângulos de Futuro Sebrae apresentados no Planejamento Estratégico do Sebrae nacional.

Abaixo a descrição de cada um desses Ângulo como definido no documento:

1. Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro

Ambiente de negócios que ofereça condições favoráveis para que as empresas prosperem e se desenvolvam de forma sustentável, criando um cenário propício para o empreendedorismo, estimulando o crescimento econômico com impacto positivo e promovendo a inovação. Trata-se de um ambiente desburocratizado, ágil, com um arcabouço legal e regulatório favorável à geração de negócios, com infraestruturas física e digital adequadas. Essas características são fundamentais para impulsionar a atividade econômica, aumentar a competitividade e atrair investimentos.

2. Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade

Impulsionamento da prosperidade do território através da promoção e distribuição mais equitativa da riqueza, do estímulo ao empreendedorismo e à inovação. Valorizar as vocações regionais, melhorando a infraestrutura e serviços, e fortalecendo a participação e governança local com novos arranjos e redes de cooperação.

3. Economias portadoras de futuro

Emersão das economias impulsionadoras do desenvolvimento econômico e social no contexto atual, que representam novos modelos de negócios, setores e abordagens com potencial de resolução de desafios globais, impulsionadas por mudanças sociais, tecnológicas e ambientais. Alguns exemplos de economias portadoras de futuro são: economia colaborativa, economia criativa, economia azul, biotecnologia, economia circular e economia verde.

4. Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro

Desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora e promoção de uma cultura que estimule a equidade e o impacto positivo nos territórios através da inovação, envolvendo a formação de lideranças transformadoras, tanto no setor público quanto no privado, com ênfase na competitividade e conectividade dos territórios.

5. Equidade, oportunidade, diversidade na economia

Impulsionamento de múltiplos perfis e empreendedores sub-representados (50+, jovens, mulheres, população negra, PCD, LGBTQIA+), através da inclusão, do acolhimento, do letramento dos negócios para trabalhar com linguagens diversas e da adoção de novas formas de trabalho, aumentando o volume de negócios inovadores e de impacto social.

6. Aumento da competitividade e melhoria da produtividade

Alcance de desempenho superior dos pequenos negócios, impulsionado por tecnologia e padrões sustentáveis alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que permitam o acesso a novos mercados e melhoria de resultados dos negócios.

7. Transição para a economia sustentável

Movimento de adoção massiva de padrões e práticas ESG, em combinação com a implementação de inovações que promovam o enfrentamento das mudanças climáticas e demais desafios para o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Tal transição passa, invariavelmente, por processos de descarbonização, políticas públicas e marcos regulatórios que habilitem uma transformação sistêmica socioeconômica ambiental.

8. Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento

Estrutura e integração logísticas inclusivas, resilientes e sustentáveis, promovendo a conexão entre regiões e setores de forma equitativa e impulsionando o desenvolvimento econômico através do fortalecimento das vocações regionais e do bem-estar das comunidades, gerando ciclos de prosperidade em um determinado território.

9. Fluência tecnológica

Promoção da equidade digital ao ponto em que as desigualdades sejam reduzidas por meio da tecnologia, colocando negócios e empreendedores diversos em um patamar equiparável de oportunidades e geração de resultados e impactos.

10. Inovação nos negócios tradicionais

Potencialização da capacidade de inovação em negócios estabelecidos através da promoção de uma cultura de inovação direcionada às singularidades dos setores e territórios onde tais negócios estejam inseridos, gerando ajustes em modelos de negócios existentes e consequente aumento da competitividade dos empreendimentos.

Abaixo a síntese da correlação das **Alavancas Estratégicas** com os respectivos **Ângulos**:

Alavanca 01 **Desenvolver Projetos de Alto Impacto, que mostram o protagonismo do SEBRAE como agente de desenvolvimento**

2. Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade
3. Economias portadoras de futuro
6. Aumento da competitividade e melhoria da produtividade
10. Inovação nos negócios tradicionais

Alavanca 02 **Entender e aprofundar no conhecimento e dados sobre os clientes e potencialidades do estado**

1. Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro
2. Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade
3. Economias portadoras de futuro

Alavanca 03 **Estruturação Interna para Ganhar Agilidade**

3. Economias portadoras de futuro
4. Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro
5. Equidade, oportunidade, diversidade na economia
9. Fluência tecnológica

Alavanca 04 **Manter a excelência no atendimento aos nossos clientes**

4. Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro
5. Equidade, oportunidade, diversidade na economia
6. Aumento da competitividade e melhoria da produtividade
10. Inovação nos negócios tradicionais

Houve o entendimento que a estrutura dos Ângulos dificulta uma interpretação mais assertiva na medida em que existe sobreposição entre os elementos o que dificulta seu entendimento.

De qualquer forma, a conexão das Alavancas estratégicas com os Ângulos demonstrou alta aderência entre os 2 sistemas. 8 ângulos foram citados na correlação e apenas 2 deixaram de ser priorizados nessa reflexão: “Transição para a economia sustentável” e “Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento”.

Os Ângulos que receberam mais citações foram o “Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade” e “Economias portadoras de futuro”. Esses Ângulos são aqueles que apresentam maior correlação com a visão estratégica do Sebrae AL e devem receber atenção especial na reflexão estratégica.

08 Priorização dos Programas Nacionais

As Alavancas Estratégicas do Planejamento Sebrae AL foram correlacionadas com os Programas Nacionais visando entender como cada uma dessas estruturas se conecta com a ambição estratégica da organização.
Essa reflexão definirá quais programas serão priorizados de acordo com a visão estratégica estruturada.

Os Programas Nacionais são relacionados abaixo juntamente com seus objetivos respectivos:

1. Cliente 360

Estabelecer uma relação personalizada com os clientes, fornecendo soluções em uma jornada voltada para a resolução de desafios, promovendo um vínculo e gerando valor para ambas as partes. Busca oferecer um atendimento transformador em gestão de negócios, de forma individualizada e customizada, atendendo às necessidades específicas dos empreendedores, aprimorando e sincronizando o atendimento especializado e as soluções oferecidas pelo Sebrae em diferentes territórios, integrando, qualificando e expandindo com o atendimento digital, com foco em um relacionamento orientado para a geração de valor aos clientes.

2. Cidades e Territórios Empreendedores

Identificar e organizar os ativos e as demandas locais, articulando e mobilizando lideranças em prol de uma governança ativa e coesa nos Territórios e nos Municípios, implementando estratégias de desenvolvimento focadas nas suas vocações e potencialidades, estimulando assim, a melhoria contínua do Ambiente de Negócios e a ampliação da participação dos Pequenos Negócios nas economias portadoras de futuro.

3. Movimenta: Políticas Públicas em Movimento.

Políticas Públicas em Movimento é a resposta do Sebrae à urgência de qualificar sua atuação em políticas públicas voltadas ao empreendedorismo. O programa nasce do reconhecimento de que o poder público decide, mas é na implementação — da formação da agenda à avaliação — que o Sebrae faz a diferença.

4. Impulso Tecnológico

Promover a criação e o desenvolvimento de negócios inovadores, democratizar a inovação, aumentar a competitividade e alavancar capacidades tecnológicas dos Pequenos Negócios, por meio da modernização, transformação digital, sustentabilidade social e ambiental, apoio ao desenvolvimento de novas tecnologias, ativação dos ecossistemas de inovação e sensibilização do governo quanto ente indutor da inovação no país, priorizando as economias portadoras de futuro alinhadas à vocação dos territórios e biomas.

5. Impulsionar Negócios

Elevar o nível de competitividade dos Pequenos Negócios, por meio de jornadas estruturadas que promovam ganhos de produtividade, ampliação de mercados, melhoria de gestão e aumento da competitividade estrutural e sistêmica, considerando as especificidades dos setores, cadeias e vocações territoriais.

6. Educação que Transforma

Tornar a Educação Empreendedora acessível a todos como pilar na formação cidadã, por meio do desenvolvimento de competências que favoreçam a construção de projetos de vida, formando protagonistas da transformação da sua realidade e do seu ambiente.

7. Conexão Financeira

Criar, desenvolver e articular, com instituições nacionais e internacionais, a ampliação do acesso a recursos e serviços financeiros, de forma a contribuir para o empreendedorismo no Brasil.

8. DataBiz

Potencializar a atuação dos empreendedores no mercado a partir da disponibilização e uso de dados de mercados, consumo, clientes; indução ao uso de tecnologias digitais e sociais; e pelo fortalecimento de competências e cultura analítica dos empreendedores e do Sebrae.

9. Humanizar

Promover a cultura organizacional, estimulando o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para cumprimento da estratégia do Sistema Sebrae.

10. Plural

Promover o empreendedorismo como mecanismo de transformação social ao ampliar os negócios liderados por pessoas de grupos sub-representados na sociedade, promovendo igualdade de oportunidade, diversidade e inclusão, por meio de relacionamento acolhedor, inclusivo e plural.

11. Saber em Ação

Ampliar, desenvolver e atualizar as competências e habilidades dos colaboradores do Sebrae, alinhadas à estratégia de atuação do Sistema Sebrae, definida até 2035 e pautada nas tendências, inovações e saberes. Busca conectar e produzir saberes congruentes ao contexto da educação corporativa do Sistema Sebrae, implementando estratégias de desenvolvimento de pessoas e equipes, focadas em produzir conhecimentos associados às novas tecnologias e tendências da educação corporativa em geral. Dessa forma, proporciona a melhoria contínua da promoção do conhecimento e a ampliação das ações educacionais no desenvolvimento teórico-prático nos temas afetos à instituição.

12. Conecta tech

O programa tem como objetivo ampliar a capacidade do Sebrae de utilizar e oferecer soluções digitais com tecnologias de TI de maneira efetiva, segura, performática, econômica e transparente para promover o sucesso do empreendedor Brasileiro.

13. Conexões Corporativas

Promover a inserção competitiva e a melhoria do desempenho dos pequenos negócios de forma sustentável nas cadeias de valor de médias e grandes empresas, por meio de relacionamentos cooperativos e mutuamente atraentes.

14. Move + Vendas

Promover a ampliação de mercados dos pequenos negócios, de forma sustentável, por meio da identificação de oportunidades, preparação de empresas e aproximações de canais de vendas e compradores no Brasil e no mundo.

Abaixo a síntese da correlação dos Programas de acordo com as Alavancas Estratégicas Sebrae AL:

Alavanca 01 **Desenvolver Projetos de Alto Impacto, que mostram o protagonismo do SEBRAE como agente de desenvolvimento**

4. Impulso tecnológico
5. Impulsionar Negócios
13. Conexões Corporativas

Alavanca 02 **Entender e aprofundar no conhecimento e dados sobre os clientes e potencialidades do estado**

2. Cidades e Territórios Empreendedores
3. Movimenta: Políticas Públicas em Movimento
8. DataBiz

Alavanca 03 **Estruturação Interna para Ganhar Agilidade**

9. Humanizar
11. Saber em Ação
12. Conecta tech

Alavanca 04 **Manter a excelência no atendimento aos nossos clientes**

1. Cliente 360
7. Conexão Financeira
10. Plural

As Alavancas Estratégicas Sebrae AL apresentam forte correlação com os Programas Nacionais. Apenas 2 Programas (“Educação que Transforma” e “Move + Vendas”) não foram priorizados.

Construção do FlyWheel do Sebrae Alagoas

09

FlyWheel do Sebrae Alagoas

Uma das formas mais robustas de discussões em Estratégia hoje em dia é por meio do modelo de FlyWheel, que apesar de ter sido criado nos Estados Unidos anos atrás, vem sendo amplamente estudado e divulgado pelo Sandro Magaldi e José Salibi Neto.

Diante disso, foi construindo o FlyWheel do Sebrae Alagoas, transformando a estratégia 2026-2030 em um motor de crescimento composto e conectado.

Primeiro, alinhando:

O que significa o termo FlyWheel?

O conceito de Flywheel — ou "efeito volante de inércia" — descreve a forma como organizações verdadeiramente bem-sucedidas constroem crescimento sustentável. Diferente do modelo tradicional de funil, que exige alimentação constante de energia e recursos para gerar resultados, o flywheel funciona como um sistema circular e autoalimentado: cada movimento gera impulso para o próximo, e cada resultado positivo se transforma em combustível para o ciclo seguinte. É um modelo em que a empresa não recomeça do zero a cada nova venda ou cada novo cliente, mas acumula momentum ao longo do tempo.

O ponto central do conceito: o esforço necessário para manter o crescimento diminui progressivamente, porque o próprio sistema passa a gerar sua própria energia. Ou seja, se a estratégia define onde competir e como vencer; o Flywheel define como a empresa cria crescimento contínuo e cumulativo.

A estratégia tradicional empurra iniciativas isoladas — cada uma exige um novo empurrão e o esforço nunca diminui. Um flywheel, por sua vez, acumula momentum: o cliente fica no centro e cada elo devolve energia ao próximo. A cada giro, menos esforço e mais resultado.

FlyWheel Sebrae Alagoas

Sete elos, um único centro de energia

O volante coloca o pequeno negócio de Alagoas no centro, como fonte de energia, e fecha um ciclo de sete elos. Os elos de atendimento, base de empreendedores, dados e projetos **formam o lado de construção**; os elos impacto, recursos e capacidade **formam o arco de retorno.**

As setas representam a rotação que a agilidade institucional — a Alavanca 03 — viabiliza: ela é o eixo do volante, não um elo, porque não adiciona energia, mas determina quanto da energia se converte em rotação.

Explicando o FlyWheel do Sebrae Alagoas:

No Sebrae AL tudo gira em torno do pequeno negócio de Alagoas. Quanto melhor o atendimento, mais empreendedores chegam e permanecem — o universo atendido cresce. Quanto maior essa base, mais dados e inteligência sobre clientes e territórios o Sebrae acumula. Essa inteligência direciona projetos seletivos de alto impacto, que ampliam a transformação econômica e o protagonismo institucional. Quanto mais relevante, mais parceiros, recursos e novas receitas o Sebrae atrai — o que amplia a capacidade de investir e de atender ainda mais e melhor. E a roda acelera a cada giro.

Atendimento de Qualidade › **Base de Clientes** › **Dados e Inteligência** › **Direciona Projetos** › **Gera Alto Impacto** › **Atrai Recursos** › **Capacidade de Investir**

Vinculando o FlyWheel com as Alavancas Estratégicas

Alavanca Estratégica	Papel funcional	Elo que acelera	Atrito que remove
01 — Projetos de alto impacto	Direção (central)	Elo 4	Dispersão e projetos pulverizados de baixo impacto
02 — Conhecimento e dados	Base analítica (fundacional)	Elo 3	Dados subutilizados; baixa cultura analítica
03 — Estruturação / agilidade	Viabilizadora	Eixo (toda a roda)	Burocracia, fragmentação, desalinhamento
04 — Excelência no atendimento	Sustentação (Motor 1)	Elos 1 e 2	— (preserva o que já funciona)

OKRs 2026-2030

(Objetivos e Resultados Chaves)

10

OKRs Estratégicas

Os OKRs definidas no Planejamento Sebrae AL foram estruturadas a partir das Alavancas Estratégicas, de forma a garantir coerência entre os objetivos perseguidos e a ambição estratégica da organização. Cada alavanca orienta o foco das metas e resultados-chave, contribuindo para que os esforços estejam direcionados às transformações mais relevantes para o contexto atual e futuro da atuação do Sebrae.

Essa construção permite que a organização tenha clareza sobre onde quer chegar e quais são os resultados prioritários a serem alcançados, assegurando que os recursos e ações estejam alinhados à estratégia de longo prazo. Dessa forma, as OKRs funcionam como mecanismos de tração das alavancas estratégicas, conectando propósito, metas mensuráveis e entregas concretas.

Objetivo 01: **Ser reconhecido como o principal executor de projetos de alto impacto**

KR 01: Captação 50 milhões de reais em recursos diretos para projetos

KR 02: Articular 20 parcerias com empresas, instituições, governos para execução de projetos

KR 03: Atingir NPS Global de 85 (índice de Relevância)

Objetivo 02: **Induzir a diversificação econômica para territórios tradicionais**

KR 01: Criar projetos para negócios inovadores e/ou potenciais

Alavanca 01

Desenvolver Projetos de Alto Impacto, que mostram o protagonismo do SEBRAE como agente de desenvolvimento

Alavanca 02

Entender e aprofundar no conhecimento e dados sobre os clientes e potencialidades do estado

Objetivo 01: **Alcançar de forma integral o conhecimento do cliente**

KR 01: Implantar 100% dos indicadores priorizados para a hiper personalização dos clientes até 2030.

KR 02: Atingir em 7,62 o índice de maturidade analítica dos colaboradores na áreas de atendimento ao público-alvo.

Objetivo 02: **Fortalecer a inteligência territorial baseada em dados qualificados do ecossistema empreendedor**

KR 01: Elaborar 9 estudos de vocação delimitados pelas áreas de planejamento do Estado até 2030

KR 02: Realizar 9 oficinas com atores locais das regiões para validação dos estudos vocacionais até 2030

KR 03: Realizar 9 oficinas com gestores de projetos de atendimento/relacionamento regionais pertencentes aos territórios estudados até 2030

Objetivo 01: **Aumentar a agilidade nos processos internos**

KR 01: Aperfeiçoar o processo de viagens ponta a ponta

KR 02: Desenvolver o processo de eventos de ponta-a-ponta

KR 03: Tempo médio de contratação direta (por inexigibilidade)

KR 04: Tempo médio de contratação direta (por dispensa)

KR 05: Reduzir o tempo médio de contratação de produtos de comunicação e marketing

Alavanca 03

Estruturação Interna para Ganhar Agilidade

Alavanca 04

Manter a excelência no atendimento aos nossos clientes

Objetivo 01: **Garantir a manutenção da excelência no atendimento**

KR 01: Manter NPS de excelência (a partir de 85 pontos)

KR 02: Atingir CSAT de 90%

Objetivo 02: **Fortalecer o atendimento e o relacionamento como motor de sustentação**

KR 01: Implementar 01 processo de atendimento com inteligência de mercado.

KR 02: Alcançar engajamento de 5% dos clientes atendidos

KR 03: Aumentar em 5% o número de novos clientes atendidos pelo SEBRAE

Alavanca Estratégica	Objetivo Estratégico	Resultado-chave
Desenvolver Projetos de Alto Impacto	**Ser reconhecido como o principal executor de projetos de alto impacto**	Captação de 50 milhões de reais em recursos diretos para projetos
		Articular 20 parcerias com empresas, instituições, governos para execução de projetos
		Atingir NPS Global de 85 (índice de Relevância)
	Induzir a diversificação econômica para territórios tradicionais	Criar projetos para negócios inovadores e/ou potenciais
Conhecimento e Dados sobre Clientes e Território	**Alcançar de forma integral o conhecimento do cliente**	Implantar 100% dos indicadores priorizados para a hiper personalização dos clientes até 2030.
		Atingir em 7,62 o índice de maturidade analítica dos colaboradores na áreas de atendimento ao público-alvo.
	Fortalecer a inteligência territorial baseada em dados qualificados do ecossistema empreendedor	Elaborar 9 estudos de vocação delimitados pelas áreas de planejamento do Estado até 2030
		Realizar 9 oficinas com atores locais das regiões para validação dos estudos vocacionais até 2030
		Realizar 9 oficinas com gestores de projetos de atendimento/relacionamento regionais pertencentes aos territórios estudados até 2030
Estruturação Interna para Ganhar Agilidade	**Aumentar a agilidade nos processos internos**	Aperfeiçoar o processo de viagens ponta a ponta
		Desenvolver o processo de eventos de ponta-a-ponta
		Tempo médio de contratação direta (por inexigibilidade)
		Tempo médio de contratação direta (por dispensa)
		Reduzir o tempo médio de contratação de produtos de comunicação e marketing
Manter a Excelência no Atendimento	**Garantir a manutenção da excelência no atendimento**	Manter NPS de excelência (a partir de 85 pontos)
		Atingir CSAT de 90%
	Fortalecer o atendimento e o relacionamento como motor de sustentação	Implementar 01 processo de atendimento com inteligência de mercado
		Alcançar engajamento de 5% dos clientes atendidos
		Aumentar em 5% o número de novos clientes atendidos pelo SEBRAE

Iniciativas Estratégicas

11 Iniciativas Estratégicos

As Iniciativas Estratégicas do Sebrae AL foram desenhados com base nas Alavancas Estratégicas, buscando transformar diretrizes em ações concretas, com impacto real no alcance da ambição organizacional. Cada projeto representa uma resposta estruturada aos desafios identificados, ancorando-se nas alavancas para direcionar esforços, investimentos e tomadas de decisão.

Essa correlação entre projetos e alavancas estratégicas permite não apenas uma maior coerência entre planejamento e execução, mas também favorece uma gestão orientada por prioridades. Ao evidenciar como cada projeto contribui para o avanço das alavancas, a organização fortalece sua capacidade de gerar valor, inovar em sua atuação e entregar resultados consistentes frente às mudanças do ambiente externo.

Iniciativa 01
Criar Estratégia de Captação de Recursos

Iniciativa 02
Criar estratégia de estratificação clientes/maturidade

Alavanca 01

Desenvolver Projetos de Alto Impacto, que mostram o protagonismo do SEBRAE como agente de desenvolvimento

Alavanca 02

Entender e aprofundar no conhecimento e dados sobre os clientes e potencialidades do estado

Iniciativa 01
Mapa do Cliente

Iniciativa 02
Gestão de Conhecimento (dados)

Iniciativa 03
Inteligência de mercado

Iniciativa 04
Governança local e Ecossistema empreendedor

Iniciativa 01
Estruturar o escritório de processos

Iniciativa 02
Estruturar a metodologia de monitoramento da estratégia

Alavanca 03

Estruturação Interna para Ganhar Agilidade

Alavanca 04

Manter a excelência no atendimento aos nossos clientes

Iniciativa 01
Estruturar área comercial (inteligência de vendas)

Iniciativa 02
Ampliar pontos de atendimento

Iniciativa 03
Estruturar o posicionamento da marca (estratégia) a partir dos públicos prioritários

Iniciativa Estratégica	Alavanca Estratégica
Criar Estratégia de Captação de Recursos	01
Criar estratégia de estratificação clientes/maturidade	01
Projeto Mapa do Cliente	02
Projeto Gestão de Conhecimento (com foco em dados)	02
Projeto de Inteligência de mercado	02
Governança local e Ecossistema empreendedor	02
Estruturar o escritório de processos	03
Estruturar a metodologia de monitoramento da estratégia	03
Estruturar área comercial (inteligência de vendas)	04
Ampliar pontos de atendimento	04
Estruturar o posicionamento da marca (estratégia) a partir dos públicos prioritários	04

Iniciativas Priorizadas para iniciar em 2026

Para garantir qualidade, agilidade da execução dos projetos, foi realizado uma dinâmica para priorizar 5 projetos que deveriam ter prioridade na execução do plano estratégico.

O Sebrae Alagoas entende que a priorização é chave para que as pessoas tenham tempo suficiente para se dedicar aos projetos estratégicos.

Dessa forma, a dinâmica contou com grupos de trabalho que avaliaram cada iniciativa de forma independente. Cada grupo atribuiu notas de 1 a 4 para tanto o impacto da iniciativa para estratégia quanto o esforço de execução da iniciativa em questão.

Diante disso, um Score = impacto médio × esforço médio, usado para ordenar as iniciativas e entender quais deveriam ser priorizadas no momento. Com isso, 05 iniciativas

Iniciativas Priorizadas para iniciar em 2026

- ★ Projeto Gestão de Conhecimento (com foco em dados)
- ★ Estruturar área comercial (inteligência de vendas)
- ★ Criar Estratégia de Captação de Recursos
- ★ Ampliar pontos de atendimento
- ★ Governança local e Ecossistema empreendedor

SEBRAE