



RESOLUÇÃO CDN Nº 488/2024

PRESTAÇÃO DE CONTAS
CONSOLIDADA DO SISTEMA
SEBRAE REFERENTE AO
EXERCÍCIO DE 2023.

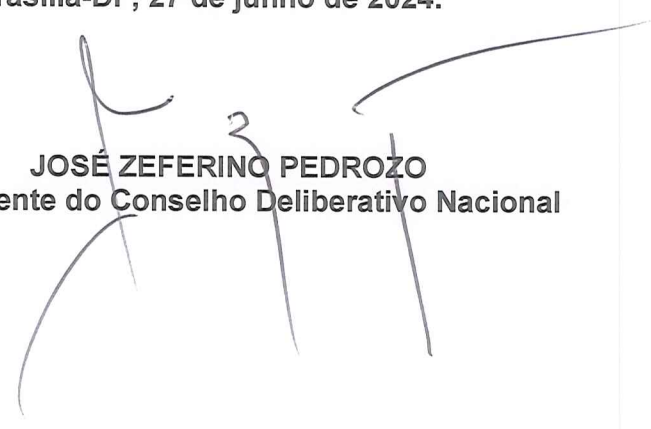
O CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL DO SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, no uso da competência conferida pelo art. 14, inciso XII, do Estatuto Social do SEBRAE e em face da deliberação ocorrida na 6ª Reunião Ordinária realizada em 27 de junho de 2024,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a prestação de contas consolidada do Sistema SEBRAE, referente ao exercício de 2023, conforme proposta encaminhada pela Diretoria Executiva por meio do EACDN nº 28/2024, o Relatório da Auditoria Independente, o Relatório do Conselho Fiscal, o Parecer da Consultoria Jurídica e os termos do Relatório e Voto do Comitê Permanente de Planejamento, que constituem partes integrantes desta Resolução, independentemente de transcrição.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Brasília-DF, 27 de junho de 2024.


JOSÉ ZEFERINO PEDROZO
Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

RELA TÓRIO DE GESTÃO 2023

SEBRAE
NACIONAL



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

SEPN Qd. 515,
bl. C, loja 32
CEP 70770-503,
Brasília, DF

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 Cassemiro
Gerente-Adjunto
Aretha Alessandra Pedroso Guimarães Trindade Zarlenga
Coordenadora do Núcleo de Estratégia, Planejamento e Monitoramento

UNIDADE DE INTEGRIDADE CORPORATIVA (UIC)

Gabriel Portella
Gerente
Joaquim Donizeti de Almeida
Gerente-Adjunto

UNIDADE DE COMUNICAÇÃO (UCOM)

Felipe Damo
Gerente
Marcelo Porlan
Gerente-Adjunto
Antônio Alonso
Gerente-Adjunto
Carolina Guedes Camelo de Jorge
Coordenadora do Núcleo de Estratégia Integrada
Alessandra Simões Pires
Coordenadora do Núcleo de Conteúdo

EQUIPE TÉCNICA DO RELATÓRIO DE GESTÃO 2023

Alessandra Campos Martins de Lima Ciuffo
UGE
Alessandra Simões Pires
UCOM
Jefferson Neves Malta
UIC
Maura Miraglia
UGE



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Mensagem do Conselho Deliberativo Nacional

1.2 Mensagem da Diretoria Executiva

1.3 Sobre este Relatório

1.4 Pequenos negócios e Sebrae em Números

2 QUEM SOMOS

2.1 Sebrae

2.1.1 História e Contexto

2.1.2 Importância do Sebrae para a sociedade e o desenvolvimento econômico sustentável do Brasil

2.1.3 Eixos de atuação em 2023

2.2 Missão, Visão e Princípios

3 VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL

3.1 Estrutura do Sebrae

3.1.1 Organograma do Sebrae Nacional

3.1.2 Público do Sebrae

3.1.3 Canais de Atendimento

3.2 Normas e Legislações Direcionadoras

3.3 Modelo de Negócio

4 GOVERNANÇA

4.1 Estrutura

4.2 Práticas ESG (Environmental, Social and Governance)

4.3 Ouvidoria

4.4 Medidas de gestão e supervisão

4.5 Transparência

5 CONFORMIDADE E RISCOS

5.1 Principais Riscos

5.2 Desafios e Incertezas

5.3 Conformidade da Gestão

6 ESTRATÉGIA, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

6.1 Mapa Estratégico 2023

6.2 Desenvolvimento do Planejamento Estratégico 2024-2027

6.3 Oportunidades e Perspectivas

7 RESULTADOS

7.1 Metas Mobilizadoras Organizacionais

7.1.1 Detalhamento dos Indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais 2023

7.2 Programas Nacionais

7.2.1 Programa Nacional Ambiente de Negócios

7.2.2 Programa Nacional Brasil + Competitivo

7.2.3 Programa Nacional Brasil + Inovador

7.2.4 Programa Nacional Cliente em Foco

7.2.5 Programa Nacional Educação Empreendedora

7.2.6 Programa Nacional Portfólio em Rede

7.2.7 Programa Nacional Brasil + Finanças

7.2.8 Programa Nacional Gestão da Marca Sebrae

7.2.9 Programa Nacional Gestão Estratégica de Pessoas

7.2.10 Programa Nacional Inteligência de Dados

7.3 Estratégia da Rede de Agentes Sebrae

7.4 Cadeia de Valor e Resultados Consolidados

7.4.1 Macroprocessos Finalísticos

7.4.2 Macroprocessos de Gestão e Suporte

7.5 Recursos de Monitoramento

8 SEBRAE COMO PLATAFORMA DE DADOS PARA O EMPREENDEDOR

8.1 Portal Sebrae

8.2 DataSebrae

9 INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

1

Dona Zezé,
proprietária do
restaurante
Quintal da Zezé
Belém (PA)

INTRO DU ÇÃO



1.1 MEN SA GEM do Conselho Deliberativo Nacional



José Zeferino Pedrozo
Presidente do CDN

O Conselho Deliberativo do Sebrae Nacional tem a responsabilidade legal de estabelecer as estratégias, diretrizes e políticas que orientam o trabalho de todas as unidades do Sistema Sebrae. Nesse sentido, a atuação do Conselho foi pautada pelo firme compromisso com princípios éticos, com a gestão transparente e a proteção da integridade corporativa.

Trabalhamos intensamente para melhorar a instituição e valorizar ainda mais a causa da pequena empresa. Produzimos, em 2023, uma coletânea de decisões e aprovamos no Conselho Nacional medidas que consolidam os pilares básicos da governança, com respeito à ética, ao convívio harmônico entre as pessoas e ao cuidado essencial com a sustentabilidade.

Dentre as medidas sistêmicas mais significativas, destacamos o novo Regulamento de Licitações e Contratos, o atendimento à Política de Controles Internos do Sistema Sebrae, com o reposicionamento das Auditorias Internas nos respectivos Conselhos Deliberativos, da Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos, Cadeia de Valor,

Riscos Operacionais e Matriz de Transações Críticas. O novo Código de Ética, que foi revisado, amplia sua abrangência para além dos dirigentes e colaboradores e agora alcança fornecedores, parceiros, empresas e instituições que se relacionam com o Sebrae.

Avançamos muito em nossos propósitos. Agimos com firmeza para edificar um Sebrae mais contemporâneo e inclusivo. Aprovamos medidas que tornam a instituição mais moderna, mais transparente. E, sobretudo, mais atenta às necessidades dos pequenos empreendedores.

O espírito harmônico nos aproximou dos conselheiros e dirigentes em todo o país. Estreitamos laços fundamentais para a continuidade do engajamento do Sistema Sebrae em prol dos pequenos negócios. Foram, sem dúvidas, passos decisivos e irreversíveis para o estabelecimento de uma Cultura Ética contemporânea e com a boa governança em todo o Sistema Sebrae.

1.2 MEN SA GEM da Diretoria Executiva



Décio Lima
Diretor- Presidente



Bruno Quick
Diretor-Técnico



Margarete Coelho
Diretora de Administração
e Finanças

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) desempenha, há 51 anos, um papel valioso na sociedade brasileira ao atuar como agente de transformações com foco no desenvolvimento econômico, na geração de emprego e na valorização do empreendedorismo, permitindo a redução das desigualdades sociais.

Empreender é o segundo maior sonho do brasileiro¹. Abrir o próprio negócio é um desejo presente na vida dessas pessoas. Em todo o país, o segmento dos pequenos negócios exerce uma função estratégica, presente em todas as cidades e no campo, na geração de emprego, para ampliar a renda e o sustento da população. O grande desafio do Sebrae é fazer com que os pequenos empreendimentos sejam sustentáveis e representem dignidade para uma expressiva parcela da população.

Em 2023, a Lei Complementar 128/2008, que deu origem à figura empresarial do Microempreendedor Individual (MEI), completou 15 anos, demonstrando a força do povo empreendedor. Hoje, já são 15 milhões de MEIs que saíram da informalidade e se tornaram figuras jurídicas essenciais para a economia brasileira e capazes de fornecer para prefeituras e outras empresas.

Esse modelo de formalização se tornou relevante referência de inclusão econômica e social no Brasil e no mundo. Antes na informalidade, sem a proteção do Estado, hoje, os microempreendedores passaram a ter acesso à indispensável segurança jurídica e a benefícios previdenciários, a exemplo de aposentadoria por idade ou invalidez e pensão por morte.

Os números demonstram a evolução dos pequenos negócios alcançada em 2023, no primeiro ano da atual gestão. Entre eles, destaca-se que: **80% dos 1,483 milhão de novos empregos**² foram criados em 2023 pelos pequenos negócios; **95% dos CNPJs do Brasil** são microempreendedores individuais (MEIs), micro e pequenas empresas (MPEs)³; **5.000 dos 5.570 municípios** contam com o apoio do Sistema Sebrae para impulsionar a economia local.

Ao mesmo tempo, o Sebrae passou da 8ª para a 6ª marca mais forte⁴ para os brasileiros, segundo ranking nacional especializado. O prestígio da instituição deve ser atribuído ao cumprimento de sua missão no sentido de gerar valor aos seus clientes.



Em novembro, foi aprovada a Cadeia de Valor do Sistema Sebrae, com 12 temas prioritários para a sustentabilidade dos pequenos negócios. Envolve vários níveis de gestão, como o de relacionamento com o cliente, ambiental, de comunicação, de tecnologia da informação e de parcerias.

Além disso, a Instituição investiu em programas de inovação com o objetivo de incentivar o ingresso de milhões de empresas no caminho das novas tecnologias para aumentar a competitividade do segmento no país e no exterior. Só assim será possível alcançar os novos nichos de negócios que surgem para um Brasil emergente.

Outra conquista em 2023 foi a preservação e o aperfeiçoamento do Simples Nacional na Reforma Tributária, com a abertura da possibilidade de opções para que os empreendedores recolham separadamente dois novos tributos – o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS).

O Sebrae também fomenta a integridade. Em agosto de 2023, lançou com o Comitê Brasileiro da Câmara de Comércio Internacional (ICC Brasil) – um curso, virtual e gratuito, com noções básicas

de integridade e *compliance*. Isso permite preparar o segmento para atender a grandes corporações e destravar a certificação de fornecedores. Outra iniciativa relacionada foi o lançamento do, também gratuito, diagnóstico de ESG, permitindo que os pequenos negócios avaliem seu grau de maturidade sobre o tema e percorram uma trilha de desenvolvimento customizada.

Na ocasião do lançamento do Pacto Brasil pela Integridade Empresarial, o Sebrae firmou convênio com a Controladoria-Geral da União (CGU), órgão de controle interno do governo federal, para o incentivo de boas práticas na gestão das micro e pequenas empresas. A iniciativa almeja a prevenção de práticas indevidas e a inclusão do tripé ESG (que leva em conta os aspectos ambiental, social e de governança) no ambiente de negócios do país.

Ao combater a corrupção e o preconceito nas pequenas empresas, são beneficiadas milhões de pessoas em prol da integridade no ambiente de trabalho. Essa abordagem não apenas fortalece a posição do Sebrae como uma instituição de referência, mas também serve como fonte inspiradora para outras organizações que buscam promover uma cultura de integridade em seus domínios.



Nesse sentido, foi realizada a busca da equidade em favor de grupos historicamente sub-representados, a exemplo de mulheres, negros, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e outros grupos minorizados, para acesso igualitário a oportunidades de empreendedorismo. A diversidade não é somente uma questão social. Trata-se de uma força motriz para a inovação e o crescimento econômico. Negócios comandados por pessoas de diferentes origens e trajetórias procuram ser mais disruptivos e resilientes para combater a pobreza.

Todo esse corpo de trabalho permitiu que o Sebrae atuasse na promoção da internacionalização das micro e pequenas empresas, com a projeção do segmento em diversos cantos do mundo, como Angola, Cabo Verde, Dubai, Espanha e Portugal. Participação em eventos como *Smart City Expo World Congress*, *Web Summit Lisboa* e a 28ª Conferência das Partes (COP28) da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) na projeção dos pequenos negócios fora do país.

A integração com o Governo Federal permitiu a construção de 33 parcerias já assinadas com órgãos e entidades, como Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), Ministério das Cidades, Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro), Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Secretaria Nacional de Justiça (SNJ), Controladoria Geral da União (CGU), Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Ministério das Comunicações (MCOM), Ministério da Igualdade Racial (MIR), Apex e Correios. Ações que trouxeram resultados significativos para os pequenos negócios como o Brasil Mais Produtivo em sua nova fase.

Esses são alguns dos pontos realçados neste Relatório de Gestão, que marca as realizações do Sebrae em 2023. Boa leitura!

¹ Fonte: Pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2022. Pesquisa disponível no link: <https://dataSebrae.com.br/pesquisa-gem/>

² Fonte: CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Ministério do Trabalho.

³ Sebrae/RFB (agosto 2023).

⁴ Fonte: Ranking Anual da Revista Isto É Dinheiro (elaborado pela consultoria TM20 Branding).

1.3

Sobre este

RELATÓRIO

As instituições que recebem recursos públicos para desenvolver suas atividades apresentam anualmente a sua prestação de contas, que inclui o Relatório de Gestão. A elaboração do Relatório de Gestão é um momento de avaliar qualitativamente a performance e a geração de valor da instituição, envolvendo todas as suas unidades internas em um trabalho colaborativo.

O Relatório de Gestão mostra as principais realizações e frentes de trabalho da instituição emitente, apresenta aspectos de sua governança, além dos dados financeiros e contábeis. Com essas informações, o Relatório contribui para o aumento da transparência e confiabilidade das contas públicas, pois além de ser encaminhado para o TCU, é disponibilizado para o público em geral, no Portal da Transparência.

O presente Relatório de Gestão, referente ao exercício de 2023, merece destaque especial. Em 2023, foram entregues os resultados do Planejamento Estratégico

iniciado em 2020. No segundo semestre de 2023, a elaboração do novo Planejamento Estratégico, abrangendo o período 2024-2027, mobilizou todo o Sistema Sebrae e consolidou o propósito de "Transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável".

Ao final de 2023, não faltam dados e fatos que comprovam os resultados e a importância do Sistema Sebrae para toda a sociedade brasileira. Dados e fatos são abordados neste Relatório de Gestão, que apresenta as principais realizações do Sistema Sebrae em 2023, demonstrando a sua geração de valor para o seu público-alvo e, consequentemente, a sua contribuição para o desenvolvimento econômico sustentável. Seguindo o modelo do Relatório Integrado, no presente documento é demonstrado como os recursos recebidos pela Instituição foram adequadamente aplicados, e que as ações empreendidas conseguiram alcançar os objetivos estabelecidos em prol dos pequenos negócios.

Todas as unidades do Sebrae Nacional participaram da elaboração deste Relatório, sendo dado destaque especial às ações relacionadas aos objetivos elencados no Planejamento Estratégico 2023 e aos Programas Nacionais, adotados por todas as 27 Unidades Federativas.

O Relatório de Gestão segue as diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU) para a organização, orientação e análise qualitativa da prestação de contas, garantindo a observância dos padrões de divulgação contábil e de sustentabilidade de alta qualidade, compreensíveis, aplicáveis e aceitos globalmente. Assim sendo, este Relatório de Gestão contribui para a transparência, credibilidade e a utilidade da prestação de contas sobre a gestão orçamentária, financeira e patrimonial do Sebrae. E, ainda, ao ser publicado no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br/contas>), garante o livre acesso dos cidadãos às informações de seu interesse.

1.4 Pequenos NEGÓCIOS e Sebrae em números



Aqui são apresentados dados sintéticos que demonstram a importância econômica e social do segmento dos pequenos negócios para o Brasil, bem como dados que resumizam a atuação do Sistema Sebrae durante o ano de 2023.

95% das empresas brasileiras

22,5 milhões de empresas

29,5%
do PIB
do Brasil



R\$ 3
trilhões

80,1%
dos
empregos
gerados



1,18
milhão
de novas
carteiras
assinadas

67,7% do total de fornecedores das **compras públicas**

Fonte: Dashboard, com
dados da Receita Federal

ATIVIDADE

Serviços **50,5%**

Comércio **32,0%**

Indústria **9,5%**

Construção Civil **7,4%**

Agronegócio **0,6%**

PORTE

MEI - 11.326.559 **51,9%**

ME - 7.085.914 **32,4%**

EPP - 1.224.211 **10,1%**

DEMAIS - 2.216.545 **5,6%**

GERAÇÃO DE EMPREGO

Micro e Pequenas Empresas **80,1%**

Médias e Grandes Empresas **14,2%**

Adm. Pública **3,0%**

Instituições sem fins lucrativos **2,7%**

SEBRAE 2023

6ª
marca mais
forte do país

8,7
Nota no
índice de
imagem junto
à sociedade

29,7%
Market Share
do Sebrae no
segmento MPE

PRINCIPAIS RESULTADOS

➤ **2.486**
Municípios
aderiram ao
Programa
Cidade
Empreendedora

➤ **22,4%**
Aumento da
Produtividade
do trabalho
das empresas
atendidas pelo
Sebrae no
Programa Brasil
+ Competitivo

➤ **4.482.782**
Alunos
atendidos pelo
Programa
Educação
Empreendedora

➤ **7 Média**
de inovações
em processos,
produtos e
atendimento
implantados
pelas empresas
atendidas no
Programa
Brasil +
Inovador

➤ **16,2%**
Aumento do
Faturamento
das empresas
atendidas pelo
Sebrae
no Programa
Brasil +

TOP OF MIND 2023 NOS TEMAS:

- Apoio à Gestão de Empresas
- Promoção do Empreendedorismo no Brasil
- Defesa dos Interesses dos Pequenos Negócios

2.770
Pontos de
atendimento
presencial

266
Agências
próprias de
Atendimento

54
Espaços de
Atendimentos
em Parceiros

2.570
em Salas do
Empreendedor

AValiação dos EMPREENDEDORES

96% Contribuição do
Sebrae para o Brasil é
importante

94% Sebrae transmite
credibilidade

92% Sebrae é uma
instituição ética

47% Sebrae citado como
Instituição que promove o
empreendedorismo no Brasil

QUEM SOMOS

Jocasta Andrade,
tatuadora
São Paulo (SP)

2

1.2 SEBRAE

1.2.1 História e Contexto

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios – microempreendedores individuais (MEIs), micro e pequenas empresas (MPEs), pequenos produtores rurais e artesanos.

A história do Sebrae é acompanhada pela linha do tempo:



2.1.2 Importância do Sebrae para a sociedade e o desenvolvimento econômico sustentável do Brasil



⁵ Pesquisa disponível no link: <https://datasebrae.com.br/pesquisa-gem/>.

Visando consolidar o seu papel como instituição fortemente vocacionada para apoiar o desenvolvimento do país, em 2023, o Sistema Sebrae elaborou um novo Planejamento Estratégico, que definiu, para o período de 2024-2027, o propósito de "transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil". Esse propósito reflete a importância de fomentar o crescimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios, reconhecendo seu potencial para impulsionar a economia e gerar impacto positivo no país em termos de ocupação, renda e maior inserção, integração e desenvolvimento social.

O novo Planejamento Estratégico partiu de uma série de dados, informações, estudos, pesquisas e conhecimentos acumulados nos últimos anos e propôs novos caminhos para a atuação do Sebrae. Os estudos disponíveis já evidenciavam, por exemplo, a importância dos pequenos negócios na nossa sociedade, já que respondem por mais 95% das empresas formais, mais da metade

dos empregos com carteira assinada e que, a cada ano, contribuem, cada vez mais, pela maior parte da geração de empregos. Porém, mais do que isso, os estudos mais recentes mostram o enorme potencial do empreendedorismo no país e que ainda pode ser explorado.

Segundo a última pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*⁵ (realizada pelo Sebrae em parceria com *Global Entrepreneurship Research Association* - GERA, *London Business School*, *Babson College* e Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - Anegepe) referente a 2022, a taxa de empreendedorismo no Brasil é 30,3%, uma das maiores taxas no mundo.

A pesquisa GEM estima existirem cerca de 42 milhões de brasileiros adultos que se encontram em alguma fase do empreendedorismo, desde aqueles que ainda estão apenas levantando informações para ter um negócio até aqueles empreendimentos já bastante consolidados. Essa pesquisa mostra ainda que "ter o próprio



negócio" é o segundo maior sonho do brasileiro (60% dos brasileiros têm esse sonho), atrás somente de "viajar pelo país" (citado por 61% dos brasileiros). O trabalho ainda mostra que cerca de 51 milhões de pessoas tinham a intenção de criar um novo empreendimento em até três anos. Se, de fato, essas pessoas levarem a cabo seus sonhos, isso pode levar o público-alvo da Instituição a superar os 90 milhões de empreendimentos. O que, por si só, deixa claro o tamanho do desafio do Sebrae e a quantidade de oportunidades que o país ainda pode usufruir, se bem aproveitada toda essa vocação empreendedora do brasileiro.

Por outro lado, as condições para empreender no Brasil precisam ainda melhorar bastante para que o país possa aproveitar todo o seu potencial empreendedor disponível. A mesma pesquisa GEM, quando abordados cerca de 50 especialistas consultados, mostrou a necessidade de avançar na direção de reduzir a burocracia no dia a dia do empreendedor, de ampliar

o acesso à inovação e de intensificar os esforços de capacitação empreendedora, por exemplo, por meio da ampliação do ensino do empreendedorismo nos ensinos médio e fundamental.

O novo Planejamento Estratégico do Sebrae sintetizou esses e outros desafios e definiu 3 grandes missões a serem perseguidas e que devem ajudar a transformar a vocação empreendedora do brasileiro em novas oportunidades de geração de emprego e renda. São elas: (A) Ampliação do empreendedorismo transformador; (B) Governança e Estado Empreendedor, por um ambiente de negócio atrativo; e (C) Prosperidades dos territórios e biomas, impulsionadas por ecossistemas de negócios.

Essas missões comungam com o propósito e a importância do Sebrae como o principal ator brasileiro que trabalha para o desenvolvimento, a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios.

2.1.3

Eixos de atuação em 2023

O ano de 2023 foi um ano de transição para o Sistema Sebrae.

Após a posse da nova Diretoria Executiva, foram iniciados os trabalhos para a elaboração do novo Planejamento Estratégico 2024-2027, mais arrojado e abrangente, que utilizou a metodologia Foresight e definiu novas visões, missões e objetivos.



Contudo, este Relatório de Gestão refere-se a 2023 e, portanto, são apresentados a seguir os eixos de atuação vigentes em 2023. Recomenda-se avaliar, neste mesmo Relatório, o item 6.2 – Desenvolvimento do Planejamento Estratégico 2027, que apresenta a nova Estratégia do Sistema Sebrae. Os eixos estratégicos de atuação do Sistema Sebrae adotados em 2023 são apresentados a seguir e direcionaram projetos e ações da Instituição.

O eixo "Melhorar o Ambiente de Negócios para as Pequenas Empresas" trata da atuação do Sistema Sebrae para a melhoria do Ambiente de Negócios por meio das Políticas Públicas previstas na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, bem como do fomento dos esforços do Sebrae e da Rede de Parceiros para a promoção do Empreendedorismo e na implementação de medidas de melhoria do Ambiente de Negócios para a dinamização e o desenvolvimento da economia local nos territórios.

O eixo "Fomentar e desenvolver Empreendedores" aborda as ações do Sistema Sebrae para levar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e participação dos pequenos negócios no mercado, com base na atuação setorial e nos territórios, promovendo a fidelização por meio de jornadas de educação empreendedora e de relacionamento focadas no Cliente.

O eixo "Fomentar o acesso ao Crédito e Capital" promove a ampliação do acesso a recursos e demais serviços financeiros e a educação e orientação financeira para os pequenos negócios.

O eixo "Promover a Inovação, Digitalização e Internacionalização de pequenos negócios" trata das ações do Sistema Sebrae para a democratização, internacionalização e aceleração do acesso à inovação, inserindo os pequenos negócios em uma economia de futuro.

2.2 MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS

Em 2023, o Sistema Sebrae desenvolveu e aprovou o Planejamento Estratégico com o horizonte 2024-2027.

A Missão, a Visão e os Princípios aqui apresentados estavam vigentes em 2023, o período deste Relatório de Gestão.

As Declarações Estratégicas (Missão, Propósitos, Visão e Valores), constantes do Planejamento Estratégico 2020-2023, são relacionadas a seguir.



A **Missão** do Sebrae de **"Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o Empreendedorismo"**

reflete o foco da atuação de todo o Sistema, que é o fortalecimento do empreendedorismo e a melhoria do ambiente dos pequenos negócios.



O **propósito** do Sebrae de **"Transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil"** representa a

aspiração de um ambiente socioeconômico favorável aos pequenos negócios, com forte empreendedorismo, elevada produtividade da economia, mais e melhores oportunidades de trabalho. Um ambiente dinâmico, competitivo, com forte base tecnológica, que incorpora novas formas de organização da produção, adota inovação permanente, fortalece a identidade e insere os pequenos negócios, cada vez mais, nos mercados globais e na nova economia.

Complementando esse propósito, a **visão** de futuro do Sebrae –



"Ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os pequenos negócios"

sinaliza uma conquista estratégica, que repercutirá sobre toda a sociedade. Essa visão é o ponto de partida para a construção de uma agenda de iniciativas estratégicas, que contribuirá para que o Sistema Sebrae empreenda uma trajetória de desenvolvimento sustentável para os pequenos negócios.

Ser referência na promoção do empreendedorismo e na geração de valor para os pequenos negócios incorpora sete atributos fundamentais:

SER REFERÊNCIA NA PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO E NA GERAÇÃO DE VALOR PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

TRABALHO EM REDE



Potencializar o trabalho com Grupos de Unidades por meio do compartilhamento da escala e da autonomia

CREDIBILIDADE



Reputação gerada pela jornada do Sebrae

ACESSIBILIDADE



Acesso aos serviços com capilaridade, conveniência e preço atrativo

RELACIONAMENTO



Experiência que nasce na compreensão da necessidade e participação na jornada do Cliente

CUSTOMIZAÇÃO



Adaptação do serviço à necessidade do Cliente

EXCELÊNCIA EM GESTÃO



Crescimento, produtividade, competitividade e longevidade para o protagonismo

AGILIDADE



Capacidade de atender o cliente com a qualidade requerida e no tempo determinado conforme a complexidade de cada tema

A aplicação da missão e dos princípios de atuação do Sebrae em 2023 foi orientada pelos valores organizacionais:

O SISTEMA SEBRAE SE ORIENTA NOS SEGUINTES VALORES ORGANIZACIONAIS:

RESULTADOS SUSTENTÁVEIS



Voltar as operações, pessoas, processos e tecnologia para o cumprimento do propósito

EMPATIA



Pessoas capazes de interpretar e responder às necessidades das partes interessadas, especialmente os clientes

ÉTICA



Integridade das ações

SIMPLICIDADE



Agir de forma pragmática, rápida e objetiva

INOVAÇÃO



Capacidade de liderar a inserção de inovações no ecossistema dos pequenos negócios

VALORIZAÇÃO HUMANA



Compromisso com o desenvolvimento humano e a qualidade de vida das pessoas

COOPERAÇÃO



Capacidade de agrupar as pessoas em um sistema de coesão voltado para a geração de valor da organização

VISÃO GERAL

ORGANI ZACIONAL

Luiz Chavez,
proprietário da
martech MyNiuer
Curitiba (PR)

O Sebrae é um serviço social autônomo, que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos classificados como microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas, artesãos e pequenos produtores rurais, com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões.

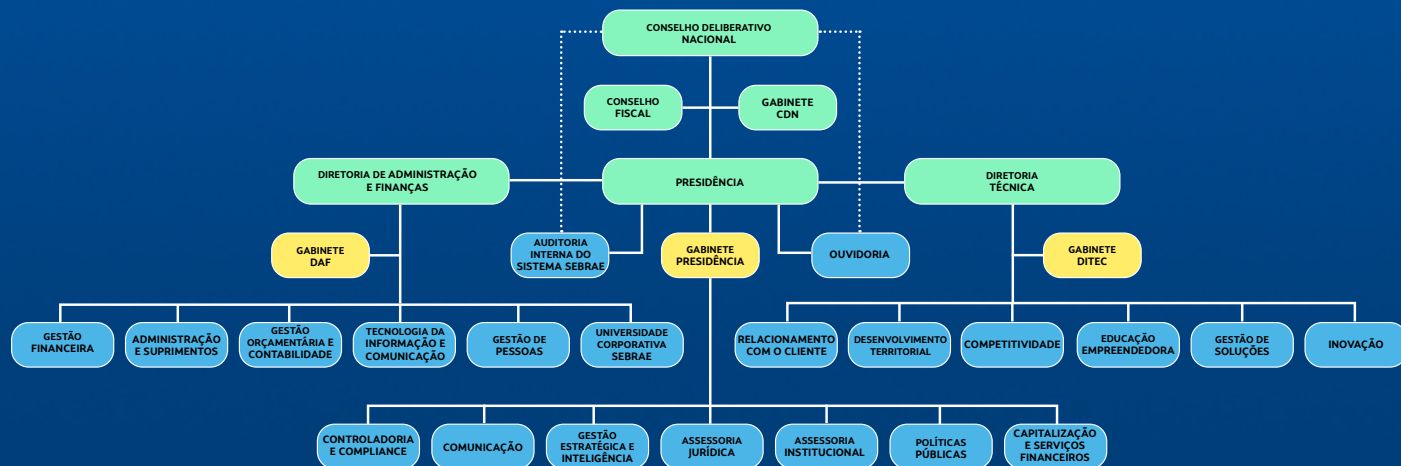
O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e com as diretrizes nacionais.

3.1 Estrutura do Sebrae

3.1.1 Organograma do Sebrae Nacional

O organograma do Sebrae Nacional está representado na figura a seguir e está disponível no Portal da Transparência do Sebrae

(<https://transparencia.sebrae.com.br>).



3.1.2 Público do Sebrae

O público-alvo do Sebrae é classificado em Público Direto, que é o objeto do cumprimento da sua missão institucional; e a Rede Sebrae, que é composta por parceiros que podem influenciar no desenvolvimento do seu Público Direto.

O Público Direto é o conjunto da população que desenvolve (ou pretende desenvolver) atividades empresariais e está efetivamente envolvido na abertura ou operação de um negócio ou junto ao qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo. Esse segmento é composto por pequenos negócios (microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas) e seus proprietários – empresários; pessoas físicas, artesãos e produtores rurais.

A Rede Sebrae é composta por entidades e organizações nacionais e internacionais que podem influenciar no desenvolvimento do Público Direto do Sebrae. Para fins de atendimento pelo Sebrae são consideradas como parte da Rede: prefeituras, instituições de ensino públicas e privadas, parceiros empresariais e entidades de classe, agentes de crédito e o ecossistema de inovação.

O ambiente dos clientes do Sebrae conta com diversas Organizações, 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.

3.1.3

Canais de Atendimento

Para o relacionamento com o seu público-alvo, o Sebrae dispõe de canais físicos e virtuais de atendimento que reúnem equipes especializadas para esclarecer todas as dúvidas, a exemplo do portal do Sebrae (www.sebrae.com.br), chat, e-mail, WhatsApp ou a linha gratuita 0800 570 0800.

O Sistema Sebrae possui atualmente 2.770 pontos de atendimento presencial, distribuídos em 266 Agências próprias de Atendimento; 54 Espaços de Atendimento em parceiros; 2.450 em Salas do Empreendedor⁶.

Essa estrutura de atendimento possibilitou ao Sebrae realizar mais de 34 milhões de atendimentos em 2023 para em torno de 13,7 milhões de clientes distintos.



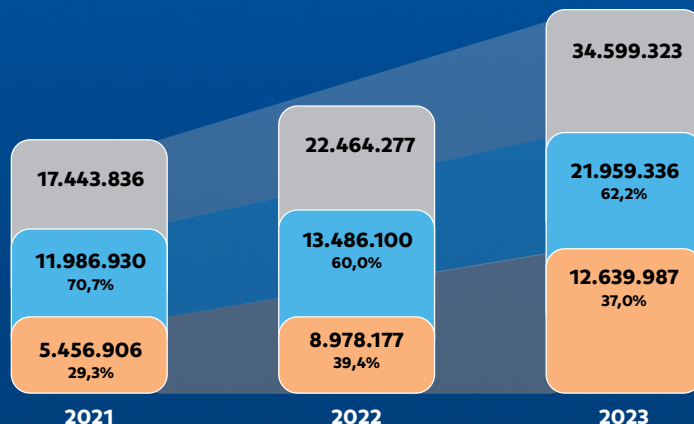
34 milhões de atendimentos em 2023



21 milhões de clientes distintos

TOTAL DE ATENDIMENTOS REALIZADOS POR ANO E POR FORMA DE APLICAÇÃO*

*VALORES CORRESPONDENTES AO PERÍODO DE JANEIRO A DEZEMBRO



FONTE: MAPA POR ATENDIMENTOS E UNIDADES SAS ATIVAS (2023).



Total de atendimento presencial



Total de atendimento a distância



Total de atendimentos

⁶ Fonte: Mapa por Atendimentos e Unidades SAS Ativas (2023)

3.2

Normas e Legislações Direcionadoras

O Sebrae foi criado pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, com competência para planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas (MPE), em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.

O Estatuto Social é o documento que rege a estrutura básica de governança corporativa do Sebrae, formada pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN), pelo Conselho Fiscal (CF) e pela Diretoria Executiva (DIREX). O Estatuto está legitimado pela Resolução CDN nº 53/2003, tendo como última atualização a Resolução CDN nº 372/2021.

Essas normas, bem como outros normativos de abrangência sistêmica, ou seja, que se aplicam a todas as unidades que compõem

o Sistema Sebrae, estão disponíveis no Portal da Transparência do Sebrae (<https://transparencia.sebrae.com.br>).

Internamente, o Sebrae Nacional adota Instruções Normativas e Regulamentos para divulgação da legislação interna e procedimentos. Decisões da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo Nacional são formalizadas e divulgadas por meio de Resoluções.



3.3

Modelo de Negócio

1 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS EM 2023



MISSÃO

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o Empreendedorismo.

PROPÓSITO

Transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil.

VISÃO DE FUTURO

Ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os pequenos negócios.

2 PÚBLICO DO SEBRAE



Pessoas e organizações de interesse do Sebrae, impactadas com as atividades e os processos finalísticos

PÚBLICO DIRETO

Conjunto da população que desenvolve atividades empresariais e/ou está efetivamente envolvida na abertura de um negócio ou junto a qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo.

REDE SEBRAE

Parceiros, entidades e organizações nacionais e internacionais que podem influenciar no desenvolvimento do Público Direto do Sebrae.

RELACIONAMENTO COM NOSSO PÚBLICO

- Engajamento e Fidelização;
- Comunidades e redes;
- Personalizado;
- Customizado;
- Integrado;
- Continuidade;
- Proativo;
- Definido por jornada;
- Articulação Institucional;
- Autoatendimento.

MODELO DE NEGÓCIOS

3 PROPOSTA DE VALOR



Declarações de benefícios entregues pelo Sebrae aos seus públicos de interesse.



NOSSA ATUAÇÃO

- Centrada no cliente;
- Orientada por dados;
- Nos níveis empresarial, estrutural e sistêmico.



EXPERIÊNCIA DE RELACIONAMENTO TRANSFORMADOR, INTEGRADO, CONVENIENTE E ÁGIL

- Relacionamento baseado em dados e informações;
- Interação digital e física;
- Uso da capacidade responsiva do Sebrae e parceiros para melhor atendimento aos clientes;
- Adequação de soluções às necessidades e tempo dos clientes;
- Promoção da competitividade empresarial;
- Ganhos de escala;
- Conexão de negócios.



INTEGRAÇÃO E CONVERGÊNCIA DE ATORES E RECURSOS PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO, MELHORIA DO AMBIENTE E FORTALECIMENTO DAS CADEIAS DE VALOR NAS QUAIS SE INSEREM OS PEQUENOS NEGÓCIOS

- Atuação conjunta com Governo e sociedade;
- Articulação, desenvolvimento e implementação de políticas públicas;
- Promoção e fortalecimento das cadeias de valor;
- Estimulo à inovação e uso da tecnologia para os pequenos negócios.



OPORTUNIDADES DE RELACIONAMENTO ENTRE COMUNIDADES DE INTERESSADAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS

- Atração de comunidade de desenvolvedores de soluções devido à capilaridade, reputação, ampla carteira de clientes e de instituições parceiras;
- Valorização dos atores do ecossistema dos pequenos negócios;
- Capacidade de coordenar, estruturar e gerar regras para propiciar oportunidades de relacionamento em múltiplas dimensões.

4 CAPITALS



Insumos que permitem ao Sebrae alcançar a sua missão e os seus objetivos estratégicos



RECURSOS FINANCEIROS DISPONÍVEIS EM 2023

- Contribuição Social Previdenciária Adicional;
- Venda de produtos, serviços, dados e informações;
- Convênios;
- Assinaturas;
- Comissões;
- Merchandising;
- Patrocínios;
- Receitas Financeiras;
- Fundos públicos e privados.



EXPERIÊNCIA DE RELACIONAMENTO TRANSFORMADOR, INTEGRADO, CONVENIENTE E ÁGIL

- Relacionamento baseado em dados e informações;
- Interação digital e física;
- Uso da capacidade responsiva do Sebrae e parceiros para melhor atendimento aos clientes;
- Adequação de soluções às necessidades e tempo dos clientes;
- Promoção da competitividade empresarial;
- Ganhos de escala;
- Conexão de negócios.



INTEGRAÇÃO E CONVERGÊNCIA DE ATORES E RECURSOS PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO, MELHORIA DO AMBIENTE E FORTALECIMENTO DAS CADEIAS DE VALOR NAS QUAIS SE INSEREM OS PEQUENOS NEGÓCIOS

- Atuação conjunta com Governo e sociedade;
- Articulação, desenvolvimento e implementação de políticas públicas;
- Promoção e fortalecimento das cadeias de valor;
- Estimulo à inovação e uso da tecnologia para os pequenos negócios.



OPORTUNIDADES DE RELACIONAMENTO ENTRE COMUNIDADES DE INTERESSADAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS

- Atração de comunidade de desenvolvedores de soluções devido à capilaridade, reputação, ampla carteira de clientes e de instituições parceiras;
- Valorização dos atores do ecossistema dos pequenos negócios;
- Capacidade de coordenar, estruturar e gerar regras para propiciar oportunidades de relacionamento em múltiplas dimensões.

5 ATIVIDADES-CHAVE



Atividades executadas para oferecer produtos e serviços do Sebrae para o público direto e promover o desenvolvimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios.



- Produção de estudos e análises;
- Governança do ecossistema;
- Desenvolvimento de soluções;
- Gestão do conhecimento;
- Conexão de negócios;
- Disponibilização de produtos e serviços;
- Gestão da plataforma;
- Gestão da integração de canais;
- Articulação institucional;
- Articulação, formulação, proposição e implementação de políticas públicas;
- Governança de dados;
- Monitoramento do relacionamento;
- Gestão da Inovação;
- Gestão do Desempenho;
- Gestão de Processos;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Riscos.

6 RESULTADOS EM 2023



- **16,2%** de aumento médio do faturamento das empresas atendidas pelo Sebrae no Programa Brasil + Competitivo;
- **22,4%** de aumento médio da produtividade do trabalho das empresas atendidas pelo Sebrae no Programa Brasil + Competitivo;
- **07:** número médio de inovações em processos, produtos e atendimentos implantadas pelas empresas atendidas no Programa Brasil + Inovador;
- **2.486** municípios aderiram ao Programa Cidade Empreendedora;
- **59** territórios brasileiros com a Estratégia dos Territórios Empreendedores adotada;
- **354.399** professores atendidos com soluções de Educação Empreendedora;
- **4.482.782** alunos atendidos com soluções de Educação Empreendedora.

GOVERNANÇA

4

Renata Faraht,
proprietária da
Farofa Santa Rita
Louveira (SP)

4.1 Estrutura

Com a edição da LEI n.º 8.029, de 12 de abril de 1990, o Poder Executivo Federal foi autorizado a desvincular o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE da Administração Pública Federal, mediante sua transformação em serviço social autônomo.

Referida desvinculação foi operada pelo Decreto n.º 99.570, de 9 de outubro de 1990, o qual instituiu as principais instâncias de governança da instituição, a saber: Conselho Deliberativo Nacional, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. O Decreto também definiu que as competências e atribuições desses órgãos deveriam ser estabelecidas por meio de estatutos e regimento interno.

O Conselho Deliberativo Nacional – CDN é a instância máxima de deliberação e governança dentro da estrutura organizacional do Sistema Sebrae. É o órgão de direção superior, que funciona como uma Assembleia Geral, detém o poder originário e

soberano do Sistema Sebrae e se reúne mensalmente. O CDN é composto por 15 (quinze) entes associados, representantes de diversas instituições da iniciativa privada, pertencentes aos setores industrial, comercial, agrícola e de serviços, das áreas de instituições financeiras de fomento e do Governo Federal a seguir descritos: Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais – ABASE; Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras – ANPEI; Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC; Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – CACB; Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA; Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC; Confederação Nacional da Indústria – CNI; Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento – ABDE; Banco do Brasil S/A; Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social – BNDES; Caixa Econômica Federal – CEF; Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP; União, através do Ministério da Economia; Confederação Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – COMICRO; e a Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais – CONAMPE.

Cada um dos entes possui dois representantes no Conselho Deliberativo Nacional, um titular e um suplente, com mandato de quatro (4) anos, sem remuneração, permitida a recondução.

O Presidente do Conselho Deliberativo é eleito dentre os 15 (quinze) conselheiros titulares, para um mandato de 4 (quatro) anos, vedada a reeleição.

Em 2023, tomou posse o Presidente José Zeferino Pedroso, conselheiro representante da CNA, para o quadriênio 2023-2026.

As três instâncias máximas de governança do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva são replicadas em todas as unidades estaduais do Sistema Sebrae.

O Conselho Fiscal é composto por 5 (cinco) membros efetivos e 5 (cinco) respectivos suplentes, eleitos pelo CDN entre pessoas físicas consideradas civilmente capazes, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no país e indicadas formalmente pelas entidades associadas ao Sebrae. Os membros do Conselho Fiscal possuem mandato de 4 (quatro) anos, permitida a recondução. Todavia, para garantir conformidade no processo de aprovação de contas, seus mandatos iniciam no primeiro dia útil de abril do ano seguinte ao da data das eleições no Sistema Sebrae e expiram no dia 31 de março do quarto ano de sua vigência. O Conselho Fiscal se reúne trimestralmente.

O Comitê Permanente de Compliance e Auditoria é um órgão de assessoramento do CDN e é composto por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 6 (seis) conselheiros, titulares ou suplentes, designados pelo Presidente dentre os membros do CDN. Esse comitê se reúne

trimestralmente para avaliar os reportes de auditoria, compliance, ouvidoria, jurídico e do *Data Protection Officer* (DPO).

A Diretoria Executiva é órgão colegiado responsável pela gestão executiva do Sebrae, compõe-se de 1 (um) Diretor-Presidente, 1 (um) Diretor-Técnico e 1 (uma) Diretora de Administração e Finanças, todos com mandato de 4 (quatro) anos, admitida a recondução.

- **Diretor-Presidente**
- **Diretor-Técnico**
- **Diretora de Administração e Finanças.**

Em 2023, tomou posse a Diretoria Executiva que conduzirá a instituição no quadriênio 2023-2026, composta pelo Diretor-Presidente Décio Lima, pelo Diretor-Técnico Bruno Quick Lourenço de Lima e pela Diretora de Administração e Finanças Margarete Coelho.

Com intuito de aprimorar a estrutura de governança, em 2015, o Sebrae instituiu o Programa de Integridade Corporativa – Compliance, concretizando diversos avanços, como o fortalecimento do canal de Ouvidoria, a aprovação de um Código de Ética único para o Sistema Sebrae e a criação de comitês de *compliance* em todas as unidades federativas. Após quatro exercícios do Programa de Integridade Corporativa, em 2021, o Sebrae instituiu sua Política de Controles Internos, formalizada pela Resolução 351/2020 do Conselho Deliberativo Nacional, posteriormente atualizada pela Resolução 388/2021.

Trata-se de um instrumento de governança corporativa com o objetivo de promover o processo permanente, estabelecido, direcionado e monitorado que contempla as atividades de *compliance*, auditoria e controles internos, além de fornecer segurança razoável quanto ao cumprimento de suas

finalidades institucionais e promover a integridade, mediante a adoção de medidas e ações destinadas à prevenção, detecção e punição de desvios éticos, fraudes e atos de corrupção a partir da identificação prévia e tratamento dos riscos, em apoio à boa governança.

A Política de Controles Internos, de observância obrigatória em todas as unidades do Sistema Sebrae, é baseada no modelo das três linhas, preconizado pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA.

O Modelo de Três Linhas ajuda as organizações a identificarem estruturas e processos que melhor auxiliam no alcance dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos. O modelo é aplicável a todas as organizações e é otimizado por:



- Adotar uma abordagem baseada em princípios e adaptar o modelo para atender aos objetivos e circunstâncias organizacionais.



- Focar na contribuição que o gerenciamento de riscos oferece para atingir objetivos e criar valor, bem como questões de “defesa” e proteção de valor.



- Compreender claramente os papéis e responsabilidades representados no modelo e o relacionamento entre eles.



- Implantar medidas para garantir que as atividades e os objetivos estejam alinhados com os interesses prioritizados dos stakeholders.

O MODELO DAS TRÊS LINHAS DO THE IIA

ÓRGÃO DE GOVERNANÇA

Prestação de contas aos stakeholders pela supervisão organizacional

Papéis do órgão de governança:
integridade, liderança e transparência



GESTÃO

Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais

PAPÉIS DA 1ª LINHA:

Provisão de produtos/ serviços aos clientes; gerenciar riscos

PAPÉIS DA 2ª LINHA:

Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a riscos

AUD. INTERNA

Avaliação independente

PAPÉIS DA 3ª LINHA:

Avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre questões relativas ao atingimento dos objetivos

LEGENDA



Prestação de contas, reporte



Delegar, orientar, recursos, supervisão



Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

Fonte: IIA Brasil

No âmbito do Sistema Sebrae, o funcionamento das Três Linhas se demonstra a partir da visão de que há governança no sentido da supervisão e do direcionamento no nível nacional (CDN e DIREX/NA) e que as duas primeiras linhas, unidades de negócio, unidades de controle e unidades de compliance são eminentemente locais.

A implantação da Política de Controles Internos levou à reformulação e ao alinhamento das atribuições, responsabilidades e garantias dos conselhos, diretoria executiva, auditoria interna, controle interno, compliance, assessoria jurídica e ouvidoria no Sistema Sebrae.

A evolução das atividades relacionadas à Política de Controles Internos incorreu em diversos outros marcos regulamentares no Sistema Sebrae, que culminaram com publicações em 2023:

RESOLUÇÃO CDN Nº 432-2023 – Atualização do Código de Ética e Regimento Interno da Comissão de Ética:

O objetivo do Sistema Sebrae com este Código é garantir que as suas relações e atividades contribuam para o fortalecimento do ambiente de integridade, seus valores organizacionais e cumprimento da legislação.

Por meio deste Código, o Sistema Sebrae busca alcançar seu propósito de transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio de condutas éticas que estejam alinhadas às suas visões de futuro.

RESOLUÇÃO CDN Nº 433-2023 – Reposicionamento da Unidade de Auditoria Interna do Sistema Sebrae junto ao CDN.

A mudança do posicionamento da Auditoria Interna visou ao aprimoramento do modelo de governança e a Auditoria Interna foi migrada da estrutura da Presidência para a estrutura do Conselho Deliberativo Nacional.

RESOLUÇÃO CDN Nº 435-2023 – Metodologia de Riscos e Controles Internos do Sistema Sebrae.

Trata-se de uma abordagem estruturada e sistemática para identificar, avaliar, monitorar e mitigar os riscos associados às suas atividades, aos seus processos e operações. A proposta adota o modelo de gerenciamento de riscos e controles internos alinhado com a ISO 31000, com o framework COSO Gestão de Riscos Corporativos e outras boas práticas, dentre elas, o modelo do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União.

RESOLUÇÃO CDN Nº 436-2023 – Cadeia de Valor do Sistema Sebrae

Refere-se à cadeia-base do Sistema Sebrae, para fins de gestão de riscos e controles internos, que contém 12 macroprocessos mapeados.

RESOLUÇÃO CDN Nº 437-2023 – Mapa de Riscos Operacionais do Sistema Sebrae

Documento que consolida riscos operacionais mapeados a partir de trabalho Sistêmico, bem como a visão de criticidade do Sistema Sebrae.

RESOLUÇÃO CDN Nº 438-2023 – Atualização da Matriz de Transação Crítica do Sistema Sebrae.

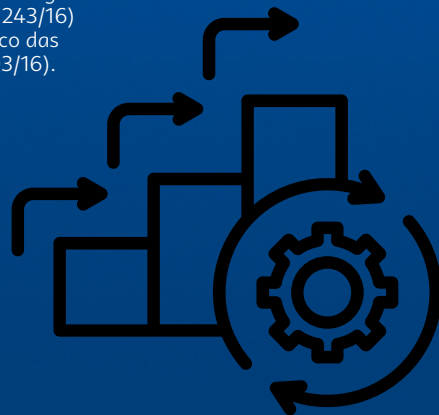
A Matriz consolida as percepções em relação à exposição aos fatores de risco que estão relacionados à subcategoria de *compliance*, apresentando uma correlação desses fatores com os macroprocessos e riscos operacionais, bem como procedimentos de verificações que serão orientadores para o Sistema Sebrae.

RESOLUÇÃO CDN Nº 439-2023 – Atualização do Regulamento de Licitação e Contratos do Sistema Sebrae.

A atualização da norma de compras e contratações do Sistema Sebrae visa à modernização normativa, tornando o processo de suprimentos da instituição mais aderente às melhores práticas contemporâneas, inspirando-se em normas como a nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/21), pelo Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar nº 182/21), pelo novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/16) e pelo Estatuto Jurídico das Estatais (Lei nº 13.303/16).

Instrução Normativa Sebrae Nº 37-2023 – Execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema Sebrae.

A execução orçamentária e financeira passou por uma atualização para acompanhar a evolução do Sebrae em seus processos e governança, implementando maior segurança e transparência aos aspectos orçamentários e financeiros.

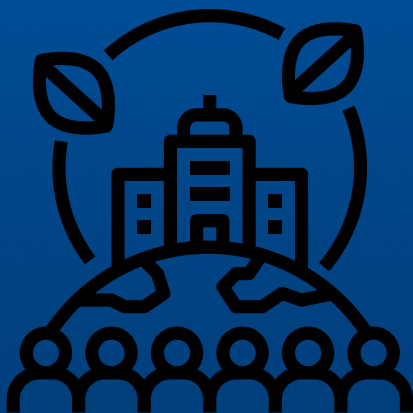


4.2

Práticas ESG

(Environmental, Social and Governance)

História das iniciativas ESG no Sebrae Nacional e no Sistema Sebrae



O Sebrae é uma instituição que possui natureza intrinsecamente social. Como serviço social autônomo, adota princípios alinhados à agenda ESG. No que tange à ótica ambiental, a instituição vem desmistificando práticas sustentáveis para MPes.

Vários Sebrae/UFs já incorporam os pilares da agenda ESG, mesmo sem utilizar oficialmente essa terminologia. Nos últimos anos, o Sistema Sebrae tem visto uma expansão de iniciativas relacionadas ao ESG. Atualmente, 13 Sebrae/UFs têm Comitês ESG/ Sustentabilidade, e outros estão em processo de criação.

O Comitê ESG do Sebrae Nacional foi constituído em abril de 2023 como uma forma de reconhecer e formalizar essa agenda, tornando-a uma pauta sistêmica e potencializando iniciativas existentes e futuras. O foco é avaliar o Sistema Sebrae, identificando áreas que precisam evoluir para integrar plenamente a agenda ESG.

Cumprindo o propósito da instituição e em consonância com a crescente importância da pauta de sustentabilidade no cenário corporativo mundial, é crucial que o Sebrae evolua continuamente nessa temática e, consequentemente, dê aos pequenos negócios as condições necessárias para torná-los protagonistas dessa agenda.



PRINCIPAIS INICIATIVAS REALIZADAS EM 2023

A nova gestão do Sebrae Nacional estimulou fortemente a implementação das práticas ESG e contou com significativo apoio e comprometimento por parte dos colaboradores. Merecem destaque as principais iniciativas realizadas em 2023:

- Roda de conversa para letramento sobre comunidade LGBTQIA+;
- Contrato interno com o Centro Sebrae de Sustentabilidade (CSS) no âmbito da DAF;
- Inclusão do Sebrae no Comitê Gestor de elaboração do Programa Selo Verde, do MDIC;
- Realização da pesquisa de diversidade e inclusão no Sebrae/NA;
- Lançamento da trilha "Parada Obrigatória", de DE&I, para o público interno no Portal da UCSebrae;
- Elaboração da Política de Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento do Sebrae/NA;
- Coordenação do Evento Conecta ESG, em Salvador;
- Realização do Mês da Consciência Negra para o público interno do Sebrae/NA;
- Lançamento do Manual de Linguagem Inclusiva;
- Lançamento do curso "ESG em ação: faça parte da mudança" para o público interno no Portal da UCSebrae;
- Realização de três pilotos de descarbonização em eventos do Sebrae/NA;

- Adesão ao Guia de Compras Sustentáveis da CNC para o Sebrae/NA;
- Pesquisa de clima organizacional no Sebrae/NA;
- Palestra saúde mental, sucesso pessoal e profissional para o Sistema Sebrae;
- Nova categoria "Inclusão Produtiva" no Prêmio

Sebrae Prefeitura Empreendedora;

- Pesquisa de escuta de stakeholders do Sistema Sebrae;
- Lançamento e inclusão no Planejamento Estratégico 2024/2027 de Programas Nacionais aderentes às práticas ESG;

- Programa Nacional Plural, destinado a promover o empreendedorismo como mecanismo de transformação social das pessoas de grupos sub-representados na sociedade;
- Programa Nacional Humanizar, com os objetivos de promover a cultura organizacional

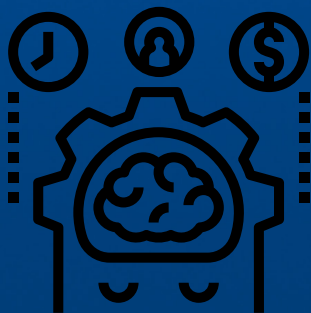
e estimular o desenvolvimento de competências dos colaboradores;

- Programa Nacional Saber em Ação, visando a ampliar, desenvolver e atualizar as competências e habilidades dos colaboradores do Sebrae e parceiros;

- Patrocínio do evento Arena BlackRocks (voltado para tecnologia, inovação e empreendedorismo com foco na população negra);
- Lançamento de curso de compliance e o diagnóstico de ESG para pequenos negócios;
- Prêmio Sebrae Mulher de negócios – PSMN 2023;
- Realização contínua do programa Sebrae Delas.

ATUAÇÃO DO COMITÊ

ESG – O Comitê ESG do Sebrae Nacional tem por objetivo articular e fomentar estratégias e iniciativas ESG do Sistema Sebrae com foco em cuidado com o meio ambiente, promoção de diversidade, equidade e inclusão, e boas práticas de gestão e governança. A atuação do Comitê ESG pode ser destacada em três principais frentes: estratégia, efetividade e cultura.



ADESÃO DO QUADRO DE COLABORADORES EM INICIATIVAS

– As iniciativas ESG contaram, desde o seu início, com grande participação e mobilização do quadro de colaboradores do Sebrae Nacional, conforme observado a seguir:

- Evento de lançamento do Comitê ESG do Sebrae/NA: **1.449** visualizações no canal do Sebrae no Youtube;
- Pesquisa de diversidade e inclusão: 93% das pessoas colaboradoras do Sebrae/NA;
- Pesquisa de escuta de stakeholders: **1.960** respostas, sendo **135** de lideranças e **644** de pessoas colaboradoras do Sistema Sebrae;
- Roda de conversa no Mês da Consciência Negra: **30** pessoas colaboradoras;
- Pesquisa de clima: **82%** de respondentes;
- Palestra saúde mental, sucesso pessoal e profissional: **1.119** participantes;
- Curso "ESG em ação: faça parte da mudança": **450** pessoas inscritas e **114** concluintes (01/12/2023 - 17/01/2024);
- Trilha "Parada Obrigatória": **1.386** pessoas inscritas e **723** concluintes (01/09/2023 - 17/01/2024).

COMPROMETIMENTO DA DIRETORIA COM O TEMA

– Desde o início da atual gestão, a Diretoria Executiva do Sebrae/NA tem tratado o ESG como uma das agendas prioritárias da instituição. O **Planejamento Estratégico 2024-2027 do Sebrae** destaca a importância de práticas sustentáveis, responsabilidade social e governança ética, como reflexo do empenho do Sebrae em liderar pelo exemplo, fomentando um ambiente de negócios que não apenas prospera economicamente, mas também contribui positivamente para a sociedade e o meio ambiente.



4.3 Ouvidoria



A Unidade de Ouvidoria integra a estrutura da Presidência do Sebrae Nacional e atua de forma integrada em todo o país. Conta com equipe técnica na sede nacional e com ouvidores e interlocutores da Ouvidoria em cada Sebrae/UF.

Compete à Ouvidoria receber as manifestações apresentadas pelo público interno e externo, analisar, classificar e dar o devido encaminhamento às demais áreas do Sistema Sebrae, responsáveis pelo tratamento e sugestão de respostas. Além de receber as manifestações, analisá-las e encaminhá-las para a área de tratamento e apuração dos fatos, se for o caso, a Ouvidoria identifica situações irregulares, sugere melhorias e solicita providências, auxiliando na busca de soluções para os problemas existentes na Instituição. Entre os principais canais de atendimento, estão: Portal Sebrae <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>, e-mail da Ouvidoria e Central 0800.

Apresentam-se a seguir os indicadores das demandas recebidas formalmente pela Ouvidoria do Sistema Sebrae no ano de 2023:

- Em 2023, foram recebidas **12.601** manifestações na Ouvidoria do Sebrae, das quais **4.255** foram manifestações positivas (elogios), **5.905** manifestações negativas (reclamações e denúncias) e **2.441** manifestações neutras (solicitações e sugestões).
- O tempo médio de atendimento/mês (em dias) das manifestações, exceto denúncias, é **6.5**, sendo **1.050** de manifestações média/mês.

Quanto à natureza, as manifestações de Ouvidoria são classificadas em elogio, solicitação, reclamação, denúncia e sugestão. A natureza das manifestações recebidas pela Ouvidoria Sebrae é determinada pela Instrução Normativa nº 49/2019.

Aproximadamente **430** manifestações/feedbacks dos clientes tiveram apontamentos e contribuíram para melhorias dos Produtos e Serviços prestados pelo Sebrae, sendo **109** melhorias estruturantes e **323** melhorias pontuais.

Todas as manifestações recebidas foram devidamente analisadas pela Ouvidoria do Sebrae, assegurando a todos os clientes e colaboradores a resposta tempestiva quanto às suas demandas. Assim, pautada pelas normas legais e institucionais, a Ouvidoria tem atuado não só para garantir o direito de participação dos clientes, como também para promover a melhoria contínua dos serviços e atendimentos ofertados pelo Sebrae, afirmando o compromisso da Instituição em prestar serviços de qualidade a todos.

4.4

Medidas de gestão e supervisão



O Sebrae, em virtude de sua característica de serviço social autônomo e de suas peculiaridades orçamentárias, é passível de fiscalização do Tribunal de Contas da União e da Controladoria Geral da União. Em 2023, o Sebrae encerrou o ano com 3 (três) recomendações da CGU em aberto e 6 (seis) recomendações do TCU em aberto.

O detalhamento dessas recomendações consta no documento “Demonstrativo das Ações de Controle, Supervisão e Correição” publicado no Portal da Transparência do Sebrae: <https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=na>.



O alinhamento com órgãos de controle é de fundamental importância para o permanente aprimoramento dos mecanismos de eficiência, eficácia, gestão e integridade do Sebrae, de modo que a entidade se mantenha em alto nível de excelência em sua atuação.

Em 2023, o relacionamento com a CGU foi estreitado, seja por meio da celebração de parceria com foco na

disseminação de boas práticas de integridade corporativa para os pequenos negócios, seja por meio de um relacionamento de parceria baseado no diálogo durante a execução de trabalhos de fiscalização do órgão. Como consequência, foi reduzida de forma significativa a quantidade de recomendações em aberto com a CGU, bem como a construção de melhorias que agreguem real valor ao Sebrae.

4.5 Transparência



A transparência se destaca como um pilar fundamental da governança, sendo crucial para a construção de um ambiente confiável e eficaz. Por meio da abertura e da clareza nas ações, decisões e resultados, a transparência do Sistema Sebrae reflete o compromisso da instituição com a correta aplicação de seus recursos e com a prestação de contas à sociedade.

Também é função da transparência aproximar o Sebrae da sociedade, estreitando o diálogo com os diferentes *stakeholders* (cidadãos, empregados, órgãos de controle, fornecedores, imprensa e parceiros), mediante o fácil acesso a normas e documentos, bem como a relatórios com informações padronizadas e de qualidade (compreensíveis, confiáveis e tempestivas). Por isso, para o Sebrae, a transparência vai além do estrito cumprimento legal. É um valor e reflete o compromisso com os pequenos negócios e a sociedade.

O Sebrae trabalha com duas frentes para divulgar suas informações:

ATIVA

- o Sebrae disponibiliza proativamente informações organizadas em abas no Portal da Transparência, quais sejam: Institucional, Atos Normativos, Estratégia e Resultados, Orçamento e Execução Orçamentária, Licitações, Contratos e Convênios, Demonstrações Contábeis, Dirigentes e Empregados, Prestação de Contas, Infraestrutura de Atendimento, Perguntas e Respostas, Lei de Acesso à Informação, Ouvidoria e Cursos Gratuitos.

PASSIVA

- respostas de forma reativa às demandas externas de obtenção da informação, por meio do direito de pedido junto ao Sebrae por meio do canal do SIC – Serviço de Informação ao Cidadão.

EM 2023, O PORTAL DA TRANSPARÊNCIA APRESENTOU OS SEGUINTES NÚMEROS:

- Aproximadamente **meio milhão** de Registros de dados disponíveis;
- **2.410** documentos digitalizados disponíveis;
- **77** pedidos de acesso à informação em 2023;
- **61** pessoas coordenadas para publicação de informação;
- **10** leis, normativos e acórdãos abrangidos (Acórdão 699/2016, LAI, LDO, Portaria Conjunta ME/CGU 02/2021, Decreto 9.781/2019, Decreto 11.832/2023, Acórdão 1951/2021, Acórdão 2007/2022, IN TCU 84/2020 e DN TCU 196/2021);
- **8** sistemas e canais envolvidos (Canal do Fornecedor, SAS, ERP, Portal do Sebrae, Leme, SIC, Sistema da Ouvidoria e planilhas em Excel).

5 CONFOR MIDADE E RISCOS

Janaína Gasparo,
fotógrafa de
eventos infantis
Rio de Janeiro (RJ)

5.1

Principais Riscos

ESSES RISCOS SÃO CLASSIFICADOS NAS SEGUINTE CATEGORIAS:



Governança e Estratégia



Processos



Compliance



Tecnologia da Informação



Segurança da Informação



Finanças



Comunicação



Pessoas



Infraestrutura

Conforme mencionado anteriormente, 2023 foi um ano de enorme evolução regulamentar para o Sistema Sebrae, notadamente no que se refere à gestão dos riscos institucionais. Nesse sentido, foram construídos pela Diretoria Executiva do Sebrae Nacional e aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional 3 (três) documentos referenciais de aplicação sistêmica:

RESOLUÇÃO CDN Nº 435-2023 – Metodologia de Riscos e Controles Internos do Sistema Sebrae;

RESOLUÇÃO CDN Nº 437-2023 – Mapa de Riscos Operacionais do Sistema Sebrae;

RESOLUÇÃO CDN Nº 438-2023 – Atualização da Matriz de Transação Crítica do Sistema Sebrae.

Esses 3 (três) documentos sistêmicos significam um grande passo dado em integridade e gestão no Sistema Sebrae.

A Resolução CDN Nº 435 – 2023 apresenta, de forma clara e define a metodologia de riscos e controles internos no Sistema Sebrae, ou seja, como deve ser tratado o assunto tecnicamente. Essa é a pedra fundamental da “gestão de riscos” no Sistema Sebrae. Minimamente, os responsáveis pela “gestão de riscos” em todas as Unidades do Sistema Sebrae estão orientados sobre o que devem fazer para gerir seus respectivos riscos.

As Resoluções CDN Nº 437 – 2023 e Nº 438-2023 são a consequência direta da definição da metodologia de riscos e controles internos, tratam do mapa de riscos operacionais e da matriz de transações críticas.

A primeira apresenta o inventário de riscos do Sistema Sebrae, totalizando **21** riscos operacionais no Sistema Sebrae e a segunda apresenta um detalhamento desses riscos, definindo **45** transações críticas que permeiam os riscos mapeados.

A identificação desses riscos partiu da Cadeia de Valor do Sistema Sebrae, permitindo que os riscos estejam vinculados a macroprocessos.

A segunda aborda a Matriz de Transações Críticas, que é o detalhamento dos riscos de *compliance* que foram identificados.

Esses documentos são importantes para consolidar, sedimentar ainda mais o caminho a ser seguido pela gestão de riscos no Sistema Sebrae.



5.2

Desafios e Incertezas

Segundo a ISO 31000 (norma internacional de gestão de riscos), risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Nos últimos anos, conforme mencionado anteriormente, o Sistema Sebrae evoluiu sua estrutura de governança de modo geral. A gestão de riscos propriamente é uma das prioridades para 2024. Por conseguinte, gerir as incertezas no ambiente do Sistema Sebrae é um dos grandes desafios para 2024.

Esse aspecto, dentre tantos outros, só reforça a importância de manter um ambiente com uma forte gestão de riscos que identifica e trata todas as possíveis incertezas. Com a definição da metodologia de gestão de riscos em 2023 (já abordada anteriormente), 2024 será um ano de avaliações e definições de tratativas, tornando a gestão de riscos atuante e efetiva.

O Sebrae, por meio de sua Diretoria e Executiva e de seu Conselho Deliberativo Nacional, estabeleceu a governança como uma prioridade para os próximos anos. O arcabouço normativo foi instituído e agora cabe aos responsáveis técnicos a execução das atividades de gestão de riscos, controles internos, compliance e auditoria. O crescimento orgânico e estruturado do Sebrae como instituição de referência no Brasil e no mundo passa por um ambiente controlado que permita ao Sebrae crescer sem perder excelência no seu core business ou falhar em aspectos administrativos e de gestão.



5.3

Conformidade da Gestão

A conformidade da gestão no Sistema Sebrae passa, principalmente, pelo arcabouço de normas que regem os principais processos do Sebrae.

Abaixo, seguem algumas das políticas sistêmicas de maior relevância no Sistema Sebrae:



Código de Ética



Regulamento de Sindicância



Regulamento de Licitações e Contratos



Política de Inovação



Regulamento de Auditoria Interna



Política de Segurança da Informação e Comunicação



Política de Gestão de Acidentes com Violação de Dados Pessoais



Política de Governança de Dados



Política de Gestão de Dados



Política de Transparência



Limites e Execução Orçamentária



Política de Controles Internos



Manual do Programa de Integridade



Sistema de Gestão de Pessoas



Política de Patrocínios



Política de Classificação da Informação



Regulamento de Convênios



Metodologia de Riscos e Controles Internos



Cadeia de Valor Agregado



Mapa de Riscos Operacionais



Matriz de Transações Críticas

Em 2023, além das evoluções destacadas anteriormente, houve uma importante atualização em um dos principais instrumentos de conformidade sistêmica que é o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema Sebrae. Essa nova versão reflete o alinhamento com algumas entidades do Sistema S, observadas as especificidades de cada entidade, o que tem a vantagem de gerar maior credibilidade e uma percepção de segurança jurídica nos órgãos de controle, haja vista a força institucional que esse alinhamento promove.

Além disto, o novo Regulamento acompanha as transformações impulsionadas pela Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021); pelo Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador (Lei Complementar nº 182/2021); pelo novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016); e pelo Estatuto Jurídico das Estatais (Lei nº 13.303/2016). Destaca-se, também, o tratamento favorecido destinado às microempresas

e empresas de pequeno porte no processo licitatório do Sistema Sebrae, em consonância com os objetivos institucionais do próprio Sebrae de apoio a esse segmento e ao desenvolvimento dos territórios locais e regionais.

Em 2023, o Sebrae Nacional concluiu 27 Pregões Eletrônicos e 3 Concorrências. Foi alcançado um percentual de 10% de economicidade (equivalente a R\$ 62,9 milhões) nos certames licitatórios, considerando o valor homologado frente ao valor de referência.

Em 2023, o Sebrae Nacional concluiu:

27 Pregões Eletrônicos

3 Concorrências

10% de economicidade
=
economia efetiva de
R\$ 62,9 milhões

O quadro a seguir apresenta alguns exemplos de licitações realizadas pelo Sebrae Nacional em 2023. Mais informações estão disponíveis no link <https://www.scf3.sebrae.com.br/portalcfl/licitacoes>

OBJETO

Contratação de empresa especializada para prestação de serviços de assessoria de imprensa/relacionamento com a imprensa, de jornalismo digital/produção de conteúdo e de comunicação interna para auxiliar na execução das políticas, estratégias e das ações de comunicação institucional do Sebrae. Os serviços serão permanentes e sob demanda, conforme especificações constantes no Edital da concorrência nº 04/2022 e dos seus anexos.

Modalidade

Concorrência
CONC/04-
Sebrae-NA-2022

Contratação de empresa especializadas para fornecimento de até 5.250.000 horas de acesso em Software as a Service – SaaS em Sistema de Gestão da Aprendizagem – LMS, incluindo serviços de: gestão tecnológica e gestão operacional para atendimento e capacitação de potenciais empreendedores, empreendedores, microempreendedores individuais, empresários de empresas de micro e pequeno porte, colaboradores e parceiros do Sebrae, todos sob demanda, conforme especificações constantes no Edital concorrência nº 05/2022 e seus anexos.

Modalidade

Concorrência
CONC/05-
Sebrae-NA-2022

Desde 2022, o processo de Due Diligence, que avalia o risco de integridade de potenciais fornecedores, parceiros e proponentes de patrocínio com o Sebrae, está em execução. Esse processo é prévio à contratação/parceria e avalia situações que possam indicar conflito de interesse, além de processos judiciais e administrativos e aspectos de mídia. Em 2023, foram realizadas mais de 350 análises de Due Diligence.

ESTRATÉGIA, OPOR TUNI DADES E PERSPECTIVAS

6

#LáVemOsSonhadores

Mario Luis dos Santos Pereira,
proprietário da marca de tênis
veganos VillaGet
São Paulo (SP)

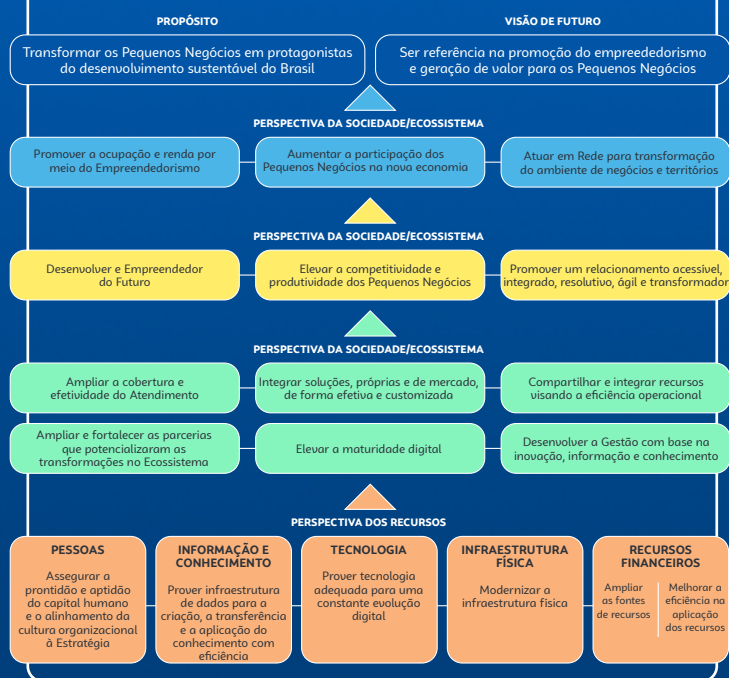
6.1

Mapa Estratégico 2023

O Planejamento Estratégico 2023 do Sistema Sebrae foi bem-sucedido ao contribuir para um ambiente dinâmico, competitivo, com forte base tecnológica, inclusivo e diversificado. Para tanto, incorporou novas formas de organização de produção e inovação permanente, inserindo os pequenos negócios, cada vez mais, nos mercados globais e na Nova Economia, modelo de negócio baseado em tecnologia e inovação.

Diante desses desafios, o Planejamento Estratégico 2020-2023 foi organizado em um Mapa Estratégico, com 18 Objetivos Estratégicos interdependentes, alocados em 4 Perspectivas de Desenvolvimento – Sociedade/Ecossistema, Clientes, Processos Internos e Recursos. Os Objetivos foram organizados dentro de uma cadeia de causa e efeito, de forma a mobilizar os recursos do Sebrae para assegurar o alinhamento organizacional, melhorar a infraestrutura de dados, ampliar a fonte de recursos e promover uma constante evolução digital.

O MAPA ESTRATÉGICO VIGENTE EM 2023 É APRESENTADO A SEGUIR:



6.2

Desenvolvimento do Planejamento Estratégico 2024-2027

Com o término da vigência do Planejamento Estratégico 2020-2023, o Sistema Sebrae foi mobilizado para o desenvolvimento do novo Planejamento Estratégico 2024-2027.

O processo de Planejamento Estratégico reflete discussões, análises, escolhas e direcionamentos, como o resultado de um Sebrae que avaliou o seu passado, questionou o seu presente e se desafiou para o futuro. O Sebrae acredita na força da transformação e emancipação pelo empreendedorismo. Nesse caminho, o Sebrae reafirma a disposição de se unir ao

esforço de elaborar políticas públicas que trarão de volta o crescimento econômico e contribuirão para um país mais produtivo.

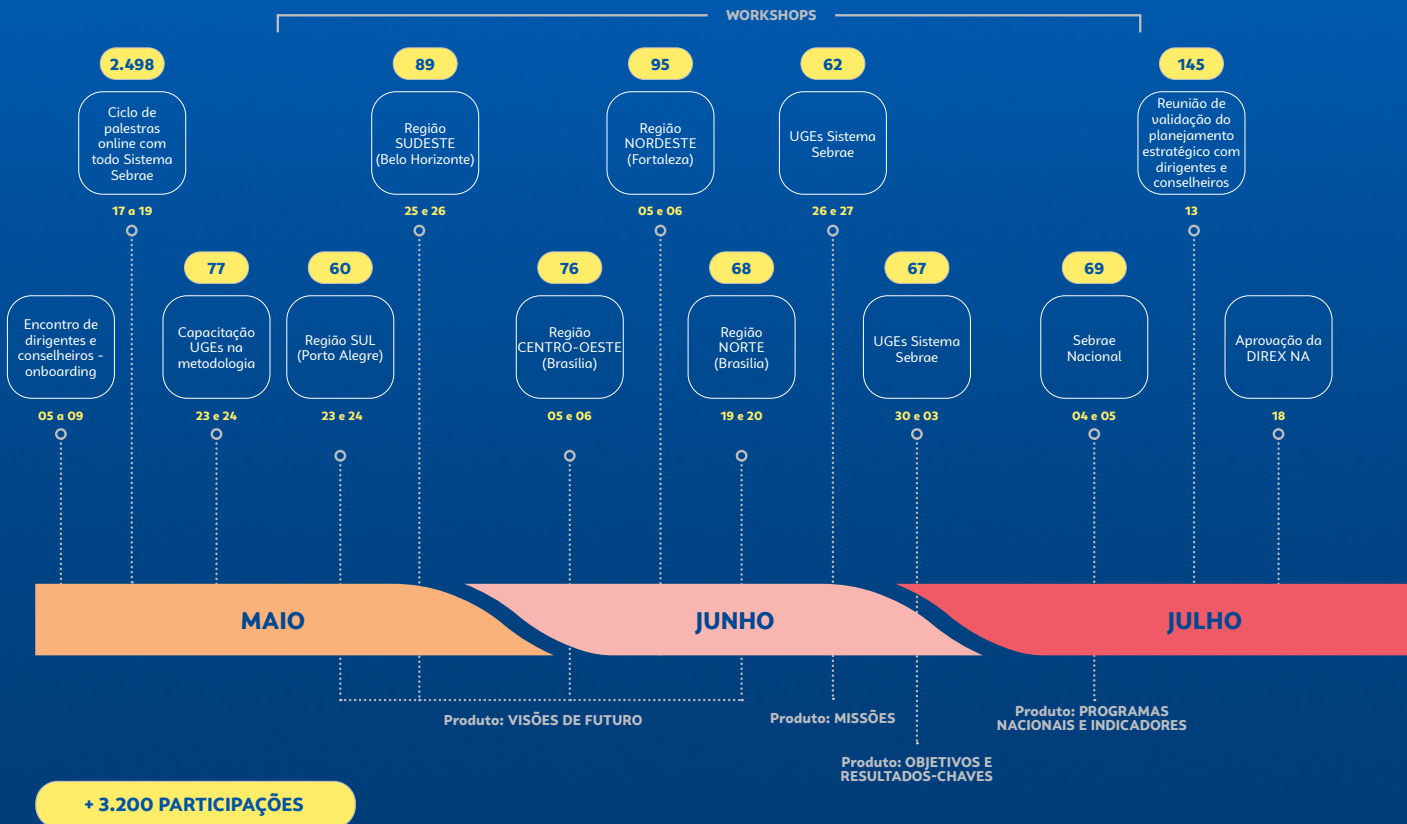
Um bom planejamento não fica preso ao que já está consolidado, ao pensamento convencional. Ainda mais diante de uma realidade que nos provoca a todo momento. O Sebrae precisava olhar para este novo Brasil que emergiu. Agora, é o momento de consolidar os avanços alcançados com a transformação digital, quando os pequenos negócios, em sua maioria, foram obrigados a se adaptar ao mundo virtual. No momento em que recebeu a notícia de ser a 6ª marca mais forte do país, o Sebrae reviu a sua estratégia para ampliar e fortalecer a sua principal missão, que é apoiar os empresários a consolidar as suas empresas, com uma gestão responsável, segura, com orientações sobre crédito, inovação por meio de ações e programas que o empreendedorismo seja – de

fato – uma saída para diminuir as desigualdades e transformar a vida das pessoas.

Atualmente, os pequenos negócios representam 95% dos empreendimentos brasileiros, respondem por quase 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e 54% dos empregos com carteira assinada. Para o Sebrae, uma das saídas para a situação de desigualdade no país é a articulação aliada à vocação que o brasileiro tem para a atividade empreendedora e aos diversos programas sociais de inclusão existentes.

De forma colaborativa, o Planejamento Estratégico 2024-2027 contou com 3.254 participações, entre especialistas do Sistema Sebrae, consultores, parceiros e stakeholders. O processo iniciou com a capacitação dos participantes e realização de encontros regionais e foi articulado em rede até a aprovação do Planejamento Estratégico pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Deliberativo Nacional.

LINHA DO TEMPO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM 2023



O Planejamento Estratégico adotado pelo Sebrae é fundamentado em princípios essenciais. O primeiro deles é o princípio da inclusão, no qual a diversidade, a equidade e a justiça social são valores inquestionáveis e estão enraizados no movimento.

O planejamento é ancorado na realidade das regiões do Brasil, mas vai além dessas fronteiras. É um processo colaborativo, que envolve trabalhar de forma equilibrada e equitativa com diversos atores e setores da sociedade, por meio de processos de consulta e cocriação.

O planejamento também é profundo, abordando as condições fundamentais do Sistema, para além de questões superficiais ou meramente políticas. Ele é transversal, tratando de problemáticas e oportunidades que abrangem questões sociais, econômicas, ambientais, tecnológicas e políticas.

Além disso, o planejamento é evolutivo, buscando constantemente aprendizados

e evoluções, adaptando abordagens, métodos e comportamentos em busca de um futuro comum.

Promove a conexão de infraestruturas e capacidades existentes para o empreendedorismo e inovação, ao mesmo tempo em que projeta novas oportunidades impulsionadas pelo movimento. Baseado no movimento *Foresight* (antevisão), o planejamento transcende o ciclo político das entidades de diversos setores, fortalecendo as instituições e o compromisso de longo prazo. É arrojado, com uma ambição de construir um futuro diferente e desafiador, utilizando a força empreendedora. Por fim, é consequente, buscando intervenções que vão além de simples entregas, gerando um impacto positivo efetivo na sociedade.

O *Foresight* é um método utilizado para planejamento de longuíssimo prazo, orientado a trabalhar na construção de um futuro desejável. Passa por múltiplos ciclos de planejamento estratégico,

com o intuito de antever movimentos de mudança no ambiente externo à organização, e não somente basear-se em históricos passados, sendo uma ferramenta poderosa para impulsionar a transformação e ampliar sua relevância e o impacto contínuo no país.

O processo do *Foresight* gera inspiração e desejo por mudança, fornecendo insights e orientações para um futuro desejado.





6.3

Oportunidades e Perspectivas



Nos workshops do Planejamento Estratégico 2024-2027, os participantes definiram perspectivas (denominadas "ângulos" na metodologia *Foresight*) para cada região e, em seguida, priorizaram aquelas consideradas mais importantes. Com a criação dos ângulos, o futuro emerge como ambições e expectativas da sociedade. São identificados pontos com alto potencial de alavancagem do desenvolvimento econômico sustentável e de transformação do Sistema Sebrae.

A escolha de ângulos catalisa oportunidades que farão a diferença no futuro do país. Ao construir o Planejamento Estratégico 2024-2027 a partir dos ângulos identificados, o Sistema Sebrae direciona projetos e ações para o atendimento das perspectivas de um futuro desejável; para a potencialização de oportunidades em prol dos pequenos negócios; e para o aumento da sua capacidade de atender ao seu público-alvo.

A SEGUIR, SÃO DESCRITOS OS ÂNGULOS ADOTADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027.

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.



DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E REGIONAL IMPULSIONANDO PROSPERIDADE:

impulsioneamento da prosperidade do território através da promoção e distribuição mais equitativa da riqueza, do estímulo ao empreendedorismo e à inovação.



ECONOMIAS PORTADORAS DE FUTURO:

imersão 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.



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.



EQUIDADE, OPORTUNIDADE E DIVERSIDADE NA ECONOMIA:

impulsioneamento 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.



AUMENTO DA COMPETITIVIDADE E MELHORIA DA PRODUTIVIDADE:

alcançe 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 a melhoria de resultados dos negócios.



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 dos demais desafios para o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.



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.



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.



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.



RESUL TADOS



Georgia,
proprietária de loja
de produtos naturais
Belo Horizonte (MG)

7

O Sebrae se transforma à medida que a sociedade avança, adaptando-se aos instrumentos de gestão para alcançar resultados que representam o apoio às micro e pequenas empresas, mesmo diante dos desafios presentes no país.

Se novas demandas em termos de gestão, monitoramento e mensuração de resultados surgem para otimizar as entregas dos nossos clientes, cabe ao Sebrae selecionar os melhores modelos de planejamento e entrega de valor, tornando-se uma organização mais dinâmica, assertiva e flexível, em consonância com a execução da Estratégia Nacional.

O Plano Anual tem como objetivo organizar a atuação do Sebrae no nível tático para que o Planejamento Estratégico

seja atingido. O Plano Anual entrega os Resultados-Chave dos Programas Nacionais por meio da execução de Projetos e Processos Estratégicos, acrescentando ainda o orçamento que suporta toda a atuação do Sebrae.

As Metas Mobilizadoras Organizacionais direcionam a execução do Plano Anual. Elas têm como principal objetivo mobilizar a Instituição em torno do atingimento de resultados comuns. São compostas por um conjunto de indicadores que darão sustentação estratégica para o Sistema e vão mensurar a efetividade da atuação do Sebrae.

De forma a evidenciar o sucesso da execução do Plano Anual 2023, são apresentados os principais resultados alcançados pelo Sistema Sebrae.



7.1

Metas Mobilizadoras Organizacionais



O Modelo de Gestão para Resultados adotado pelo Sebrae prioriza objetivos e busca desmembrá-los em indicadores e metas. A adoção desse modelo, estruturado com base no Modelo de Negócios e na cultura organizacional, otimiza o desempenho de todo o Sistema Sebrae, permitindo avaliar os esforços e os resultados alcançados.

Como reflexo desse Modelo de Gestão, são estabelecidas as Metas Mobilizadoras Organizacionais, as quais fazem parte de um conjunto maior de indicadores e metas que estabelecem os desafios traçados para determinado Ciclo de Planejamento e Pactuação de Resultados.

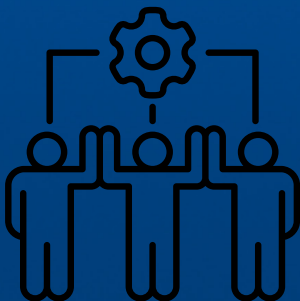
A definição de um determinado indicador como "Mobilizador" atesta o seu caráter prioritário e ajuda a somar esforços e reforçar a necessidade de participação das Unidades do Sebrae Nacional e dos Sebrae/UFs no alcance dos resultados do Sistema.

As Metas Mobilizadoras Organizacionais definidas para o exercício 2023 contaram com 11 indicadores.

Os resultados de 2023 superaram os valores previstos para 10 indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais

É importante destacar que, com o início da vigência do novo Planejamento Estratégico 2024-2027, as Metas Mobilizadoras Organizacionais foram revisadas e aprimoradas segundo os novos desafios (ver, neste relatório, o item 6.2 - Desenvolvimento do Planejamento Estratégico 2024-2027).

A figura a seguir mostra o desempenho das Metas Mobilizadoras Organizacionais em 2023.



METAS MOBILIZADORAS ORGANIZACIONAIS 2023

	Meta	Executado	% Executado
Clientes atendidos por Meio de Serviços Digitais – Número	5.230.544	6.405.143	122,5%
Clientes com garantia do FAMPE Assistidos na Fase Pós Crédito – %	74,1	87,2	117,7%
Cobertura do Atendimento (ME + EPP) – %	24,7	29,7	120,1%
Faturamento – %	5,4	16,2	299,4%
Pequenos Negócios Atendidos (MEI, ME, EPP) – Número	4.299.983	5.057.264	117,6%
Pequenos Negócios Atendidos com Soluções de Inovação – Número	811.581	1.128.470	139,0%
Produtividade – %	15,0	22,4	149,3%
Professores Atendidos em Soluções de Educação Empreendedora – Número	232.176	354.339	152,6%
Recomendação do Sebrae (NPS) – Pontos	81,4	83,7	102,8%
Recursos Aplicados na Atividade Fim – %	78,6	82,5	104,9%
Tempo de Abertura de Empresas – Horas	23,2	26,4	86,3%

7.1.1

Detalhamento dos Indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais 2023

Os **11 indicadores** referentes às Metas Mobilizadoras Organizacionais 2023 foram distribuídos em três dimensões da Cadeia de Impacto Institucional: **Contribuição para os pequenos negócios, Eficácia e Eficiência Operacional.**



7.1.1.1

Dimensão Contribuição para os pequenos negócios

Os indicadores desta dimensão demonstram o efeito da atuação do Sebrae na competitividade dos pequenos negócios e nas Cadeias de Valor, evidenciando a capacidade de a Instituição atuar a partir de uma visão setorial e territorial por meio de ações voltadas aos três níveis de competitividade (sistêmica, estrutural e empresarial).

Nesta dimensão são tratados três indicadores:

- **Faturamento,**
- **Produtividade e**
- **Tempo de Abertura de Empresas.**

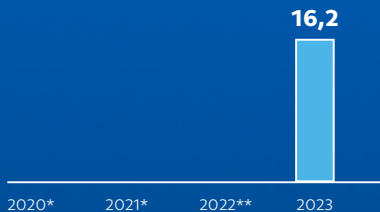


O escopo do indicador **"FATURAMENTO"** foi alterado em 2023: inicialmente definido como percentual das iniciativas vinculadas ao Programa Brasil + Competitivo que propuseram aumentar o faturamento das empresas atendidas, a partir de 2023, o indicador passou a informar a **variação percentual do faturamento dos pequenos negócios atendidos no mesmo programa.**

Tornar as micro e pequenas empresas mais competitivas e produtivas é o que move o Sebrae na realização de programas nacionais que transformam milhões de pequenos negócios.

Com esse resultado do indicador Faturamento, o Sebrae evidencia que os pequenos negócios atendidos dentro do Programa Nacional Brasil + Competitivo tiveram um aumento médio de faturamento de 16,2%, o que representa um desempenho extraordinário de 300% em relação à meta de 5,4% definida para o ano 2023.

INDICADOR FATURAMENTO



Unidade de Medida: Percentual
Maior, melhor

Meta 2023: **5,4%**
percentual médio alcançado nos projetos vinculados ao Programa Nacional Brasil + Competitivo

Execução 2023: **16,2%**

Percentual de execução 2023: **300%**

* Não há histórico da Meta Organizacional Faturamento

** Critério de medição ajustado a partir de 2023

Fonte: SME/LEME.

A seguir são apresentados os resultados do indicador **"FATURAMENTO"** por Sebrae/UF.

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	5,4	22,2	410,9
AL	5,4	25,6	474,3
AM	5,4	46,4	858,3
AP	5,4	-	-
BA	5,4	23,4	433,5
CE	5,4	-	-
DF	5,4	13,3	246,7
ES	7,0	19,1	273,1
GO	5,5	22,1	400,9
MA	5,4	16,9	313,3
MG	5,4	11,5	213,3
MS	6,0	6,4	107,2
MT	5,4	24,8	458,9
PA	5,4	17,3	319,4
PB	5,4	28,5	528,3
PE	6,0	9,2	153,2
PI	5,4	22,0	407,4
PR	5,4	17,1	316,7
RJ	10,0	14,1	141,4
RN	5,4	9,7	178,9
RO	5,4	29,2	540,2
RR	6,0	18,3	305,0
RS	10,0	8,7	87,4
SC	5,4	11,4	210,6
SE	5,4	16,2	299,4
SP	8,5	-	-
TO	5,4	26,1	483,3
SISTEMA SEBRAE	5,4	16,2	299,4

Fonte: SME/LEME

O indicador **"PRODUTIVIDADE"** informa a média das variações percentuais de produtividade do trabalho dos pequenos negócios atendidos pelo Sebrae no Programa Brasil Mais Produtivo, executado em parceria com o Governo Federal, dentro do Programa Nacional Brasil + Competitivo.

Os resultados alcançados evidenciam que as empresas atendidas pelo Sebrae tiveram, em média, ganho de 22,4% de produtividade. Esse é outro importante resultado da atuação do Sebrae em parceria com o governo que impacta a sociedade, por meio de ações de redução de desperdícios, gestão financeira, gestão dos negócios, inovação, transformação digital e serviços de consultoria customizados segundo cada tipo de empresa.

INDICADOR PRODUTIVIDADE



Unidade de Medida: Percentual
Maior, melhor

Meta 2023: **15%**
percentual médio apurado conforme cronograma do Brasil Mais Produtivo 2023/2025 do Programa Nacional Brasil + Competitivo

Execução 2023: **22,4%**
percentual médio alcançado nos projetos vinculados ao Programa Nacional Brasil + Competitivo

Percentual de execução: **149,3%**

Variação 2023/2022: **3,2%**



* Não há histórico da Meta Organizacional Faturamento

** Critério de medição ajustado a partir de 2023

Fonte: SME/LEME.

Na sequência, são apresentados os resultados do indicador **"PRODUTIVIDADE"** por Sebrae/UF

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	15,0	24,7	164,3
AL	15,0	22,7	151,3
AM	21,2	23,6	111,4
AP	18,0	9,1	50,4
BA	15,0	19,3	128,7
CE	15,0	18,9	125,7
DF	15,0	25,5	170,3
ES	15,0	13,9	92,6
GO	15,5	19,2	123,9
MA	20,0	23,4	116,9
MG	15,0	19,4	129,6
MS	15,0	30,2	201,1
MT	15,0	25,0	166,9
PA	18,0	32,1	178,1
PB	15,0	19,4	129,5
PE	15,0	18,7	124,5
PI	15,0	26,6	177,2
PR	15,0	19,2	127,8
RJ	15,0	29,3	195,3
RN	14,0	18,5	132,0
RO	15,0	-	-
RR	15,0	16,7	93,0
RS	15,0	14,5	96,3
SC	15,0	18,0	120,0
SE	15,0	19,7	131,4
SP	15,0	28,4	189,3
TO	15,0	23,8	158,4
SISTEMA SEBRAE	15,0	22,4	149,3

Fonte: SME/LEME

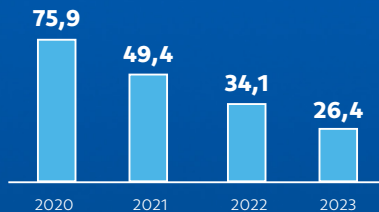
O indicador "TEMPO DE ABERTURA DE EMPRESAS"

apura o tempo médio de registro de microempresas e empresas de pequeno porte, desde a emissão do protocolo de solicitação no órgão de registro até seu deferimento, inclusa a emissão do CNPJ. Essa informação é extraída do Painel Mapa de Empresas, do Governo Federal.

A redução do tempo de abertura de empresas passou a ser tratada como Meta Mobilizadora Organizacional a partir de 2022, com intuito de acompanhar os esforços do Sebrae e parceiros na desburocratização do ambiente de negócios e no desenvolvimento de territórios e setores da economia, criando condições favoráveis ao empreendedorismo, à geração de emprego e renda e ao incremento na produção.

Os resultados demonstram que o tempo médio de abertura de empresas reduziu de 34,1 horas em 2022 para 26,4 horas em 2023, o menor tempo já registrado pelo indicador. Apesar de o bom desempenho de redução, 22,6%, a meta pactuada nacionalmente (23,2 horas) não foi alcançada devido a condições diferenciadas para o registro de empresas adotadas pelos estados.

INDICADOR TEMPO DE ABERTURA DE EMPRESAS*



Unidade de Medida: Percentual
Menor, melhor

Meta 2023: **23,2 horas**
tempo médio de abertura de empresas

Execução 2023: **26,4%**

Percentual de execução: **86,3%**

Variação 2023/2022: **22,6%**

Este indicador tem polaridade negativa, quanto menor, melhor.

Na sequência, são apresentados os resultados do indicador "TEMPO DE ABERTURA DE EMPRESAS" por Sebrae/UF

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	24,0	14,4	139,8
AL	30,0	13,6	154,6
AM	10,0	9,6	103,8
AP	24,0	24,4	98,2
BA	15,0	11,1	126,1
CE	24,0	21,7	109,4
DF	18,0	11,7	135,1
ES	15,0	11,0	126,7
GO	19,0	15,8	116,9
MA	16,0	14,9	107,2
MG	24,0	29,9	75,3
MS	17,0	14,4	115,3
MT	16,0	12,7	120,7
PA	30,0	36,6	78,0
PB	20,0	16,4	117,8
PE	24,0	17,1	128,7
PI	18,6	15,0	119,4
PR	18,0	13,1	127,2
RJ	40,0	29,1	127,2
RN	23,0	25,4	89,5
RO	24,0	16,3	132,1
RR	21,0	15,5	126,1
RS	36,0	13,3	163,0
SC	42,0	31,3	125,4
SE	13,0	7,4	142,8
SP	45,0	38,9	113,5
TO	19,0	16,2	114,8
SISTEMA SEBRAE	23,2	26,4	86,3

Fonte: SME/LEME

7.1.1.2 Dimensão Eficácia

Esta dimensão demonstra a capacidade do Sebrae de cumprir as metas estabelecidas e comunicar seus resultados para os pequenos negócios e a sociedade.

Nesta dimensão, são incluídos sete indicadores: clientes atendidos por serviços digitais; pequenos negócios atendidos (MEI, ME E EPP); clientes atendidos com soluções de inovação, cobertura do atendimento (ME E EPP); professores atendidos em soluções de educação empreendedora; recomendação do sebrae (NPS); e clientes com garantia Fundo de Aual para as Micro e Pequenas Empresas (FAMPE) atendidos na fase pós-crédito.

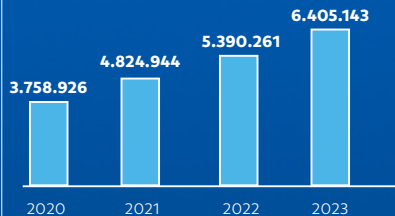
Todos os indicadores da dimensão Eficácia alcançaram as metas estabelecidas para 2023.

O indicador **"CLIENTES ATENDIDOS POR MEIO DE SERVIÇOS DIGITAIS"** apura o somatório de clientes atendidos com serviços disponibilizados nos meios digitais.

Esse indicador traduz o esforço de diversificar os meios para se alcançar o cliente, com o objetivo de acelerar a transformação digital e ampliar a conectividade dos pequenos negócios.

Com isso, o Sebrae aumentou sua capacidade de atendimento, ampliou a oferta de soluções digitais e beneficiou 6.405.143 clientes, 18,8% a mais que em 2022.

INDICADOR CLIENTES ATENDIDOS POR MEIO DE SERVIÇOS DIGITAIS



Unidade de Medida: Percentual
Maior, melhor

Meta 2023: **5.230.544** clientes
número de clientes atendidos em 2023
por serviços digitais

Execução 2023: **6.405.143** clientes

Percentual de execução: **122,5%**

Variação 2023/2022: **18,8%**



Na sequência, são apresentados os resultados do indicador **"CLIENTES ATENDIDOS POR MEIO DE SERVIÇOS DIGITAIS"** por Sebrae/UF

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	14.700	19.248	130,9
AL	70.000	114.290	163,3
AM	84.000	113.144	134,7
AP	17.850	19.851	111,2
BA	230.000	294.523	128,1
CE	150.000	169.025	112,7
DF	155.588	171.814	110,4
ES	125.000	139.883	111,9
GO	120.000	216.090	180,1
MA	67.093	85.770	127,8
MG	420.000	489.703	116,6
MS	64.050	89.801	140,2
MT	81.900	99.136	121,0
PA	82.000	147.489	179,9
PB	95.000	114.561	120,6
PE	150.000	231.917	154,6
PI	42.000	63.044	150,1
PR	546.000	662.160	121,3
RJ	262.500	524.626	199,9
RN	93.000	116.295	125,0
RO	32.000	39.263	122,7
RR	10.851	13.145	121,1
RS	450.000	516.769	114,8
SC	338.000	471.268	139,4
SE	29.812	37.967	127,4
SP	1.470.000	1.559.079	106,1
TO	29.200	38.099	130,5
SISTEMA SEBRAE	5.230.544	6.405.143	122,5

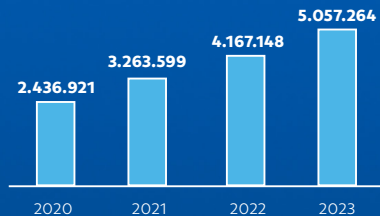
Fonte: SME/LEME

O indicador **"PEQUENOS NEGÓCIOS ATENDIDOS (MEI, ME E EPP)"** informa o somatório de pequenos negócios (MEI, ME, EPP) com atendimento concluído.

Em 2023, além do incremento dos serviços digitais, as estratégias de atuação setorial e territorial e da Rede de Agentes Sebrae contribuíram fortemente para o aumento do número de pequenos negócios atendidos. Isso é importante, pois mais empreendedores e empresas brasileiras têm acesso aos serviços e soluções para o seu negócio.

Com isso, foi possível expandir o atendimento para 5.057.264 pequenos negócios brasileiros, 21,4% a mais que no ano anterior.

INDICADOR PEQUENOS NEGÓCIOS ATENDIDOS (MEI, ME, EPP)



Unidade de Medida: Número
Maior, melhor

Meta 2023: **4.299.983** –
Somatório de pequenos negócios (MEI,
ME, EPP) com atendimento concluído

Execução 2023: **5.057.264**

Percentual de execução: **117,6%**

Variação 2023/2022: **21,4%**



Os resultados alcançados pelos Sebrae/UF para o indicador **"PEQUENOS NEGÓCIOS ATENDIDOS"** são apresentados na tabela a seguir.

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	15.500	17.930	115,7
AL	40.000	82.754	206,9
AM	51.400	74.957	145,8
AP	12.997	14.166	109,0
BA	164.996	246.538	149,4
CE	102.300	128.702	125,8
DF	90.000	111.342	123,7
ES	130.000	136.606	105,1
GO	120.000	170.977	142,5
MA	58.300	76.417	131,1
MG	478.000	548.324	114,7
MS	73.000	92.137	126,2
MT	93.500	97.429	104,2
PA	70.230	111.556	158,8
PB	63.000	85.970	136,5
PE	200.000	203.480	101,7
PI	45.000	52.144	115,9
PR	500.000	597.913	119,6
RJ	156.000	280.097	179,5
RN	88.000	101,90	115,0
RO	28.000	42.173	150,6
RR	9.260	10.763	116,2
RS	349.000	351.214	100,6
SC	294.000	344.369	117,1
SE	25.500	33.978	133,2
SP	1.000.000	1.169.909	117,0
TO	42.000	46.799	111,4
SISTEMA SEBRAE	4.299.983	5.057.264	117,6

Fonte: SME/LEME

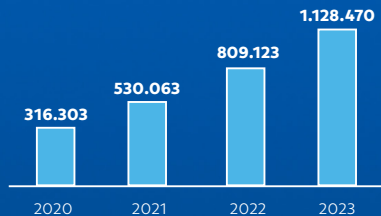
O indicador **"PEQUENOS NEGÓCIOS ATENDIDOS COM SOLUÇÕES DE INOVAÇÃO"**

acompanha os esforços do Sistema Sebrae para a transformação digital dos pequenos negócios, incluindo as ações do Programa Nacional Brasil + Inovador e a atuação da Rede de Agentes Sebrae.

As ações do Programa Nacional Brasil + Inovador trouxeram significativos resultados para os clientes atendidos. Em pesquisa realizada pelo Sebrae, constatou-se que os pequenos negócios implantaram, em média, sete inovações de processos, aprimoraram seus serviços ou produtos e investiram na qualidade do atendimento.

Os resultados apurados mostram que 1.128.470 clientes do Sebrae foram atendidos com soluções de inovação, 39,5% a mais do que no ano de 2022.

INDICADOR PEQUENOS NEGÓCIOS ATENDIDOS COM SOLUÇÕES DE INOVAÇÃO



Unidade de Medida: Número
Maior, melhor

Meta 2023: **811.581** –
Somatório de clientes que receberam,
ao menos um atendimento com solução
específica de inovação

Execução 2023: **1.128.470**

Percentual de execução: **139,0%**

Variação 2023/2022: **39,5%** ↑

A tabela a seguir mostra os resultados alcançados pelos Sebrae/UF para o indicador **"PEQUENOS NEGÓCIOS ATENDIDOS COM SOLUÇÕES DE INOVAÇÃO"**.

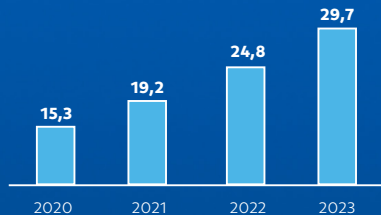
SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	4.050	5.879	145,2
AL	4.500	20.534	456,3
AM	15.700	27.093	172,6
AP	1.792	2.453	136,9
BA	30.000	49.627	165,4
CE	11.384	46.750	410,7
DF	21.000	34.727	165,4
ES	20.000	21.134	105,7
GO	16.000	47.788	298,7
MA	6.358	14.585	229,4
MG	77.000	92.762	120,5
MS	14.000	19.406	138,6
MT	16.743	31.380	187,4
PA	36.636	67.296	183,7
PB	30.000	31.924	106,4
PE	18.352	32.514	177,2
PI	4.500	5.344	118,8
PR	150.000	153.082	102,1
RJ	40.000	63.414	158,5
RN	30.000	35.220	117,4
RO	12.000	12.967	108,1
RR	3.700	3.754	101,5
RS	69.800	78.253	112,1
SC	92.000	113.548	123,4
SE	4.500	10.617	235,9
SP	72.600	121.812	167,8
TO	8.966	10.648	118,8
SISTEMA SEBRAE	811.581	1.128.470	139,0

Fonte: SME/LEME

O indicador **"COBERTURA DO ATENDIMENTO"** apura o *market share* – percentual de microempresas e empresas de pequeno porte atendidas anualmente pelo Sebrae. Ampliar a cobertura de atendimento às micro e pequenas empresas do Brasil é prioridade estratégica da Instituição. Para isso, o Sebrae aliou a escalabilidade viabilizada pelo atendimento digital à ampliação da sua atuação territorial, alcançando 1.662 municípios.

O resultado dessa estratégia culminou no aumento do *market share* da Instituição. Em 2023, o Sebrae saltou de uma cobertura de 24,8% para 29,7% de micro e pequenas empresas, o que equivale ao acréscimo de 19,8% no ano.

INDICADOR COBERTURA DE ATENDIMENTO (ME + EPP)



Unidade de Medida: Percentual
Maior, melhor

Meta 2023: **24,7** –
Market share – percentual de ME e PP
atendidas pelo SEBRAE

Execução 2023: **29,7%**

Percentual de execução: **120,1%**

Varição 2023/2022: **19,8%**



Os resultados estaduais do indicador **"COBERTURA DE ATENDIMENTO (ME + EPP)"** são exibidos a seguir.

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	30,0	36,1	120,4
AL	25,0	35,1	140,2
AM	25,0	38,5	154,0
AP	27,0	31,4	116,4
BA	28,9	34,8	120,3
CE	20,0	29,5	147,7
DF	30,0	34,2	114,7
ES	37,0	40,0	108,1
GO	23,0	33,3	144,8
MA	30,0	35,1	117,0
MG	28,0	34,7	123,9
MS	32,0	37,8	118,2
MT	25,0	29,4	117,5
PA	22,0	33,4	152,0
PB	32,5	41,2	126,9
PE	31,0	36,5	117,6
PI	27,5	35,4	128,8
PR	30,0	39,2	130,7
RJ	20,0	20,2	101,0
RN	30,0	39,4	131,4
RO	25,0	37,3	149,2
RR	30,0	38,0	126,6
RS	27,5	35,2	128,1
SC	26,0	27,3	104,0
SE	25,0	31,0	124,0
SP	20,0	21,6	107,9
TO	30,0	32,4	107,8
SISTEMA SEBRAE	24,7	29,7	120,1

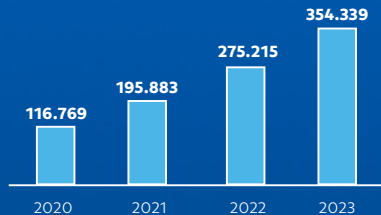
Fonte: SME/LEME

O indicador **"PROFESSORES ATENDIDOS EM SOLUÇÕES DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA"**, vinculado ao Programa Nacional Educação Empreendedora, acompanha o desafio de promover o empreendedorismo por meio da educação, desenvolvendo, assim, o empreendedor do futuro.

O Sistema Sebrae tem fortalecido e expandido a Educação Empreendedora como mecanismo para desenvolver habilidades e competências empreendedoras dos brasileiros e para transformar o ambiente de negócios.

Em 2023, o Programa Nacional Educação Empreendedora foi implementado em 198 escolas, alcançando 4.482.782 alunos. As soluções de Educação Empreendedora foram oferecidas a 354.339 professores, 28,7% a mais do que 2022.

INDICADOR PROFESSORES ATENDIDOS COM SOLUÇÕES DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA



Unidade de Medida: Número
Maior, melhor

Meta 2023: **232.176** –
Somatória do número de professores
atendidos com soluções do Prog. Nacional
Educação Empreendedora

Execução 2023: **354.339**

Percentual de execução: **152,6%**

Variação 2023/2022: **28,7%** ↑

Os resultados dos Sebrae/UF para o indicador **"PROFESSORES ATENDIDOS EM SOLUÇÕES DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA"** são apresentados a seguir.

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	1.000	1.253	125,3
AL	4.000	6.734	168,4
AM	3.950	5.053	127,9
AP	1.300	1.953	150,2
BA	12.500	14.943	119,5
CE	4.121	9.819	238,3
DF	10.000	14.662	146,6
ES	1.155	4.378	379,0
GO	10.000	22.524	225,2
MA	6.000	7.643	127,4
MG	35.000	58.250	166,4
MS	5.775	8.039	139,2
MT	4.500	4.831	107,4
PA	3.800	5.804	152,7
PB	13.800	17.915	129,8
PE	9.500	15.590	164,1
PI	2.700	3.842	142,3
PR	10.000	16.128	161,3
RJ	2.575	6.320	245,8
RN	3.800	6.875	180,9
RO	5.700	6.508	114,2
RR	3.000	3.528	117,6
RS	40.000	41.244	103,1
SC	7.000	9.104	130,1
SE	4.000	5.591	139,8
SP	18.000	44.960	249,8
TO	9.000	11.250	125,0
SISTEMA SEBRAE	232.176	354.339	152,6

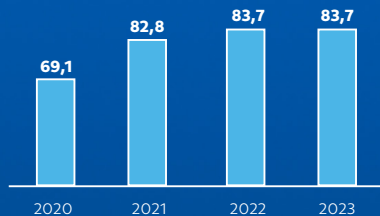
Fonte: SME/LEME

O indicador **"RECOMENDAÇÃO SEBRAE (NPS)"** monitora a predisposição do cliente a indicar, baseado na sua experiência, produtos e serviços do Sebrae.

Além do esforço de expandir territorialmente sua atuação, garantir a qualidade dos serviços e produtos ofertados pelo Sistema Sebrae é fundamental para a Instituição continuar crescendo em volume de atendimento e em relevância para a sociedade.

Atento a isso, o Sebrae adota a metodologia NPS para avaliação da qualidade do seu atendimento, seus produtos e serviços. Apesar de não haver evolução do resultado do NPS entre 2022 e 2023, permanecendo o índice anual de 83,7, a meta do indicador foi superada e o nível de excelência definido na metodologia NPS mantido.

INDICADOR RECOMENDAÇÃO SEBRAE (NPS)



Unidade de Medida: Pontos
Maior, melhor

Meta 2023: **81,4** –
Grau de recomendação de produtos ou serviços do SEBRAE, atribuído pelos clientes atendidos

Execução 2023: **83,7**

Percentual de execução: **102,8%**

Variação 2023/2022: **0%**

Os resultados alcançados pelos Sebrae/UF para o indicador **"RECOMENDAÇÃO SEBRAE"** são apresentados na sequência.

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	85,0	84,6	99,5
AL	80,0	89,8	112,3
AM	83,0	85,3	102,8
AP	85,0	86,9	102,2
BA	80,0	84,0	105,1
CE	80,0	83,8	104,8
DF	75,0	78,8	105,0
ES	83,0	85,2	102,7
GO	80,0	86,5	108,2
MA	84,0	85,2	101,5
MG	80,0	83,9	104,8
MS	80,0	85,2	106,5
MT	84,0	83,9	99,8
PA	82,0	83,5	101,8
PB	86,4	85,8	99,3
PE	85,0	84,3	99,2
PI	80,0	85,6	107,0
PR	80,0	81,5	101,9
RJ	80,0	84,2	105,3
RN	84,0	87,4	104,0
RO	80,0	84,5	105,6
RR	82,0	86,8	105,9
RS	80,0	81,6	102,0
SC	80,0	84,3	105,4
SE	80,0	83,2	104,0
SP	83,0	83,1	100,2
TO	85,0	86,0	101,2
SISTEMA SEBRAE	81,4	83,7	102,8

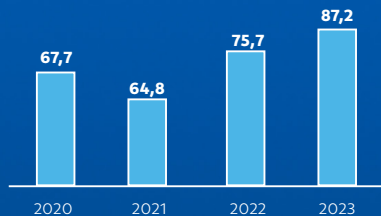
Fonte: SME/LEME

O indicador **"CLIENTES COM GARANTIA FAMPE ASSISTIDOS NA FASE PÓS-CRÉDITO"** apura o percentual de pequenos negócios que foram atendidos após terem obtido a garantia do fundo em uma operação de crédito.

Com o objetivo de fomentar a competitividade e apoiar a sobrevivência das empresas, o Sebrae articula com órgãos governamentais medidas fiscais, financeiras, de desburocratização e de facilitação e ampliação do crédito aos pequenos negócios. Durante todo o processo de concessão de garantia e após a concessão do crédito, o Sebrae presta assistência técnica e orienta a gestão do empreendimento. O objetivo é aumentar a efetividade da ação junto aos pequenos negócios que acessam o Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (FAMPE).

O resultado dessa ação foi que 87,2% dos clientes que acessaram o FAMPE em 2023 receberam assistência do Sebrae na fase pós-crédito, representando um aumento de 15,2% em relação a 2022.

INDICADOR CLIENTES COM GARANTIA FAMPE ASSISTIDOS NA FASE PÓS-CRÉDITO



Unidade de Medida: Percentual
Maior, melhor

Meta 2023: **74,1%** –
Percentual de clientes com empréstimos garantidos pelo FAMPE e assistidos na fase Pós-Crédito

Execução 2023: **87,2%**

Percentual de execução: **117,7%**

Variação 2023/2022: **15,2%**



Os resultados por UF do indicador **"CLIENTES COM GARANTIA FAMPE ASSISTIDOS NA FASE PÓS-CRÉDITO"** são apresentados na tabela a seguir:

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	90,0	100,0	111,1
AL	70,0	95,7	136,7
AM	90,0	93,3	103,7
AP	86,0	91,7	106,6
BA	60,0	65,8	109,7
CE	86,0	84,0	97,7
DF	80,0	84,8	105,9
ES	83,0	89,6	107,9
GO	68,0	88,9	130,8
MA	85,0	90,4	106,4
MG	70,0	84,2	120,3
MS	70,0	87,9	125,5
MT	64,0	78,2	122,3
PA	80,0	87,3	109,1
PB	70,0	74,7	106,8
PE	60,0	55,1	91,8
PI	70,0	76,0	108,5
PR	70,0	89,7	128,1
RJ	50,0	63,6	127,1
RN	88,0	97,2	110,4
RO	70,0	72,8	104,0
RR	85,0	89,2	104,9
RS	80,0	81,5	101,8
SC	84,0	84,4	100,4
SE	60,0	75,0	125,0
SP	77,0	89,9	116,7
TO	95,0	97,5	102,6
SISTEMA SEBRAE	74,1	87,3	117,7

Fonte: SME/LEME

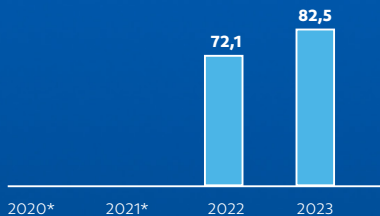
7.1.1.3

Dimensão Eficiência Operacional

A dimensão Eficiência Operacional avalia a capacidade de o Sebrae alcançar seus objetivos com o melhor uso dos recursos disponíveis, por meio do indicador **"RECURSOS APLICADOS NA ATIVIDADE-FIM"**.

O indicador "Recursos aplicados na atividade-fim" mensura o percentual de recursos do Sistema Sebrae aplicados no atendimento dos pequenos negócios (exceto Despesas de Capital e Operações Especiais). Os recursos alocados na atividade finalística do Sebrae representaram, em 2023, 82,5% das despesas líquidas da empresa. Esse resultado mostra um crescimento de 14,4% face a 2022, o que demonstra a excelência do Sebrae na gestão e alocação dos seus recursos, a aderência dos seus projetos e processos à estratégia de negócios da instituição, além da capacidade de direcionar prioritariamente seus recursos à sociedade brasileira.

INDICADOR RECURSOS APLICADOS NA ATIVIDADE FIM



Unidade de Medida: Percentual
Maior, melhor

Meta 2023: **78,6**
Recursos do SEBRAE aplicados no atendimento aos Pequenos Negócios

Execução 2023: **82,5**

Percentual de execução: **104,9%**

Varição 2023/2022: **14,4%**

* Não há histórico da Meta Organizacional Recursos Aplicados na Atividade Fim
Fonte: SME/LEME.

Os resultados dos Sebrae/UF para o indicador **"RECURSOS APLICADOS NA ATIVIDADE FIM"** são apresentados na sequência.

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	79.3	79.7	100,5
AL	76.0	73.3	96,4
AM	75.0	76.2	101,6
AP	80.8	80.7	99,9
BA	81.0	84.7	104,6
CE	76.2	82.2	107,9
DF	80.0	83.9	104,8
ES	82.0	87.2	106,4
GO	76.0	86.3	113,6
MA	80.0	83.7	104,7
MG	77.3	86.6	112,0
MS	80.0	86.4	108,0
MT	79.0	73.6	93,2
PA	82.6	84.2	101,9
PB	78.0	76.8	98,5
PE	78.0	82.5	105,8
PI	84.5	79.0	93,5
PR	81.0	83.1	102,6
RJ	78.3	82.3	105,0
RN	78.0	81.4	104,3
RO	71.0	75.2	106,0
RR	80.0	69.0	86,3
RS	80.5	84.0	104,3
SC	80.0	85.1	106,4
SE	71.0	80.1	112,8
SP	78.9	87.7	111,2
TO	79.0	83.9	106,2
SISTEMA SEBRAE	78.6	82.5	104,9

Fonte: SME/LEME

7.2

Programas Nacionais

Ambiente de Negócios

**Brasil + Competitivo
Cliente em Foco
Educação
Empreendedora
Portfólio em Rede**

**Sebrae +
Finanças**

**Brasil +
Inovador**

**Eixos
estratégicos**



A partir dos Objetivos Estratégicos, o Plano Anual 2023 foi suportado por uma Carteira de 10 (dez) Programas Nacionais, que são a forma operacional de alcançar a Visão e o Propósito do Sebrae. O Programa Nacional é um conjunto de projetos e processos estratégicos relacionados e complementares, gerenciados de modo coordenado e sinérgico para gerar resultados transformadores.

A identificação dos Programas Nacionais ocorre junto com a elaboração do Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae, pois se vinculam à Estratégia

e contribuem para o alcance dos Objetivos Estratégicos. Os Resultados-Chave dos Programas Nacionais medem a transformação no público-alvo. Os Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais são utilizados para monitorar e aferir os Resultados-Chave dos Programas Nacionais.

Os indicadores de resultado 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.

Figura: Eixos Estratégicos e Programas Nacionais

Obs.: os Programas Nacionais Gestão da Marca, Gestão Estratégica de Pessoas e Inteligência de Dados são habilitadores, possuindo caráter transversal e prestando a sustentação necessária para entrega de mais e melhores produtos e serviços aos pequenos negócios.

7.2.1

Programa Nacional Ambiente de Negócios



A melhoria do Ambiente de Negócios segue a tendência de fortalecimento das políticas de desenvolvimento baseadas em cadeias econômicas, integrando municípios e regiões com vocações e potencialidades complementares para promover uma maior efetividade no esforço e na ação conjunta entre o setor público, o empresariado, as entidades representativas e a sociedade em geral, em prol do desenvolvimento dos pequenos negócios.

O Sebrae atua intensamente, apoiando e fortalecendo regiões e municípios há vários anos por meio de estratégias estruturadas e continuadas, que promovem intervenções metodológicas no âmbito municipal, territorial e setorial.

A atuação com foco na melhoria do ambiente de negócios, nas esferas

pública e privada, gera um impulso considerável para o desenvolvimento do território e dos setores da economia, criando condições favoráveis ao empreendedorismo, à geração de emprego e renda, ao consumo, à arrecadação e ao incremento na produção.

É com o propósito de beneficiar os pequenos negócios que o Sebrae articula e lidera algumas conexões do poder público com a iniciativa privada, incentivando a execução de um plano de desenvolvimento para um município ou uma região composta por vários municípios com características comuns e complementariedade econômica. Essa é a essência do Programa Nacional Ambiente de Negócios que, por meio de temas indutores, colabora para a transformação do ecossistema e para o desenvolvimento territorial.

O Programa Nacional Ambiente de Negócios conta com os Agentes de Desenvolvimento Territorial para apoiar a promoção e o acompanhamento da implementação da estratégia de desenvolvimento nos territórios por meio do Cidade Empreendedora, Territórios Empreendedores, LÍDER e outras soluções. Esse agente atua, preferencialmente, em territórios onde estão sendo, ou foram, implementadas as soluções do Programa. A metodologia e a forma de atuação do Agente estão detalhadas no documento Referencial do Agente Territorial Sebrae (ver neste Relatório o item 7.2.11 – Estratégia da Rede de Agentes Sebrae).



1

Objetivo do Programa:

Fomentar a atuação do Sistema Sebrae e sua rede de parceiros na promoção e no fomento do empreendedorismo e na implementação de medidas de melhoria do ambiente de negócios para a dinamização e o desenvolvimento da economia local nos territórios.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia – Objetivos Estratégicos 2023:

Perspectiva da sociedade/ecossistema:

- Aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia.
- Atuar em Rede para transformação do ambiente de negócios e territórios.

Perspectiva de Processos Internos:

- Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no Ecossistema.

3

Clientes atendidos

PEQUENOS
NEGÓCIOS
7.115

PESSOAS
FÍSICAS
23.663

REDE SEBRAE
326

4

Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023

INDICADOR	META 2023	EXECUTADO JANEIRO A DEZEMBRO - 2023	(%) EXECUTADO JANEIRO A DEZEMBRO - 2023
Tempo de Abertura de Empresas - Horas	23,2	26,4	86,3%
Municípios com projetos de mobilização e articulação de lideranças implementados - número	892	1.475	175%
Municípios com relacionamento contínuo de Técnico ou Agente Territorial Sebrae - número	1.615	2.245	139%
Municípios com Cidade Empreendedora - número	1.662	1.662	100%

5

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023:

Detalhamento do Indicador por UF:

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	24,0	14,4	139,8
AL	30,0	13,6	154,6
AM	10,0	9,6	103,8
AP	24,0	24,4	98,2
BA	15,0	11,1	126,1
CE	24,0	21,7	109,4
DF	18,0	11,7	135,1
ES	15,0	11,0	126,7
GO	19,0	15,8	116,9
MA	16,0	14,9	107,2
MG	24,0	299	75,3
MS	17,0	14,4	115,3
MT	16,0	12,7	120,7
PA	30,0	36,6	78,0
PB	20,0	16,4	117,8
PE	24,0	17,1	128,7
PI	18,6	15,0	119,4
PR	18,0	13,1	127,2
RJ	40,0	29,1	127,2
RN	23,0	25,4	89,5
RO	24,0	16,3	132,1
RR	21,0	15,5	126,1
RS	36,0	13,3	163,0
SC	42,0	31,3	125,4
SE	13,0	7,4	142,8
SP	45,0	38,9	113,5
TO	19,0	16,2	114,8
SISTEMA SEBRAE	23,2	26,4	86,3

6

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA
155.860

EXECUTADA
138.957

89,2%

CSN

ORÇADA
67.961

EXECUTADA
64.675

95,2%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA
87.899

EXECUTADA
74.282

84,5%

Fonte: SME/LEME.

7.2.2

Programa Nacional Brasil + Competitivo



O Programa Nacional Brasil + Competitivo foi elaborado para ampliar a competitividade de empresas a partir de uma visão setorial, por meio de ações voltadas aos três níveis de competitividade (sistêmica, estrutural e empresarial), incluindo articulação para melhoria do ambiente de negócios, desenvolvimento de governanças e redes, disseminação de inteligência de mercado, acesso a mercados, promoção da eficiência produtiva, da inovação, de padrões tecnológicos avançados, da capacidade de gestão dentre outras intervenções, a partir da cadeia de valor dos setores/segmentos selecionados e visões dos territórios de atuação.

O Programa Nacional Brasil + Competitivo conta com os Agentes de Inovação – Produtividade, de Inovação Rural, de Mercado Nacional e Internacional, de Orientação Empresarial e de Inovação – Educação Empreendedora para apoiar localmente a implementação das soluções junto ao público direto do Sistema Sebrae (ver neste Relatório o item 7.2.11 – Estratégia da Rede de Agentes Sebrae).



1

Objetivo do Programa:

Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e participação dos pequenos negócios no mercado com base na atuação setorial nos territórios.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia – Objetivos Estratégicos 2023:

- Perspectiva da sociedade/ecossistema:
- Atuar em rede para transformação do Ambiente de negócios e territórios.
- Perspectiva do Cliente:
 - Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios;
 - Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador.
- Perspectiva dos Processos Internos:
- Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no ecossistema.

6

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA
846.158
EXECUTADA
756.467

89,4%

CSN

ORÇADA
244.897
EXECUTADA
229.580

93,7%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA
601.260
EXECUTADA
526.887

87,6%

Fonte: SME/LEME.

3

Clientes atendidos

PEQUENOS
NEGÓCIOS
240.850

PESSOAS
FÍSICAS
119.842

REDE SEBRAE
598

4

Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023

INDICADOR	META 2023	REALIZADO 2023	(%) DESEMPENHO 2023
Produtividade %	15,0	22,4	149,3%
Faturamento %	5,4	16,2	299,4%

5

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

Indicador
Produtividade – %

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	15,0	24,7	164,3
AL	15,0	22,7	151,3
AM	21,2	23,6	111,4
AP	18,0	9,1	50,4
BA	15,0	19,3	128,7
CE	15,0	18,9	125,7
DF	15,0	25,5	170,3
ES	15,0	13,9	92,6
GO	15,5	19,2	123,9
MA	20,0	23,4	116,9
MG	15,0	19,4	129,6
MS	15,0	30,2	201,1
MT	15,0	25,0	166,9
PA	18,0	32,1	178,1
PB	15,0	19,4	129,5
PE	15,0	18,7	124,5
PI	15,0	26,6	177,2
PR	15,0	19,2	127,8
RJ	15,0	29,3	195,3
RN	14,0	18,5	132,0
RO	15,0	-	-
RR	18,0	16,7	93,0
RS	15,0	14,5	96,3
SC	15,0	18,0	120,0
SE	15,0	19,7	131,4
SP	15,0	28,4	189,3
TO	15,0	23,8	158,4
SISTEMA SEBRAE	15,0	22,4	149,3

Indicador
Faturamento – %

Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
5,4	22,2	410,9
5,4	25,6	474,3
5,4	46,4	858,3
5,4	-	-
5,4	23,4	433,5
5,4	-	-
5,4	13,3	246,7
7,0	19,1	273,1
5,5	22,1	400,9
5,4	16,9	313,3
5,4	11,5	213,3
6,0	6,4	107,2
5,4	24,8	458,9
5,4	17,3	319,4
5,4	28,5	528,3
6,0	9,2	153,2
5,4	22,0	407,4
5,4	17,1	316,7
10,0	14,1	141,4
5,4	9,7	178,9
5,4	29,2	540,2
6,0	18,3	305,0
10,0	8,7	87,4
5,4	11,4	210,6
5,4	16,2	299,4
8,5	-	-
5,4	26,1	483,3
5,4	16,2	299,4

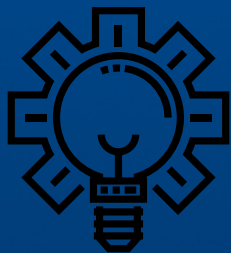
7.2.3

Programa Nacional Brasil + Inovador



O **Programa Nacional Brasil + Inovador** visa agregar valor aos pequenos negócios, criando condições para gerar e absorver mais inovações, promover o adensamento de negócios inovadores, digitais e de impacto, proteger ativos de propriedade intelectual, além de promover a modernização dos pequenos negócios tradicionais. Além disso, apresenta formas de aplicação do Marco Legal de Inovação.

Diferentes modalidades de Agentes atuarão no Programa Nacional Brasil + Inovador para reforçar e ampliar sua intervenção nos diferentes Temas Indutores, incluindo os Agentes Locais de Inovação, de Produtividade, de Ecossistemas, de Indicação Geográfica, de Educação Empreendedora, de Inovação Rural e de Transformação Digital (ver, neste Relatório o item 7.2.11 – Estratégia da Rede de Agentes Sebrae).



1

Objetivo do Programa:

Promover a geração e acelerar pequenos negócios inovadores, disponibilizar tecnologias para negócios de base tradicional e estimular ecossistemas de inovação.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia - Objetivos Estratégicos:

Perspectiva da sociedade/ecossistema:

- Aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia.

Perspectiva do Cliente:

- Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios.

6

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA

337.439

EXECUTADA

248.771

73,7%

CSN

ORÇADA

37.440

EXECUTADA

33.455

89,4%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA

299.999

EXECUTADA

215.316

71,8%

Fonte: SME/LEME.

3

Clientes atendidos

PEQUENOS
NEGÓCIOS
28.506

PESSOAS
FÍSICAS
87.362

REDE SEBRAE
183

4

Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

INDICADOR	META 2023	REALIZADO 2023	% DESEMPENHO
Pequenos negócios atendidos com soluções de inovação – número	811.581	1.128.470	139%
Inovação e Modernização - %	90,3	99,0	109,6%
Municípios com ecossistemas de inovação mapeados – número	225	210	93%

5

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

Indicador Pequenos Negócios Atendidos com Soluções de Inovação – Número

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	4.050	5.879	145,2
AL	4.500	20.534	456,3
AM	15.700	27.093	172,6
AP	1.792	2.453	136,9
BA	30.000	49.627	165,4
CE	11.384	46.750	410,7
DF	21.000	34.727	165,4
ES	20.000	21.134	105,7
GO	16.000	47.788	298,7
MA	6.358	14.585	229,4
MG	77.000	92.762	120,5
MS	14.000	19.406	138,6
MT	16.743	31.380	187,4
PA	36.836	67.296	183,7
PB	30.000	31.924	106,4
PE	18.352	32.514	177,2
PI	4.500	5.344	118,8
PR	150.000	153.082	102,1
RJ	40.000	63.414	158,5
RN	30.000	35.220	117,4
RO	12.000	12.967	108,1
RR	3.700	3.754	101,5
RS	69.800	78.253	112,1
SC	92.000	113.548	123,4
SE	4.500	10.617	235,9
SP	72.600	121.812	167,8
TO	8.966	10.648	118,8
SISTEMA SEBRAE	811.581	1.128.470	139,0

Indicador Inovação e Modernização - %

Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
72,0	100,0	138,90
85,0	99,0	116,50
92,0	100,0	108,70
95,0	100,0	105,30
94,0	99,0	105,30
94,0	100,0	106,40
94,0	100,0	106,40
95,0	99,0	104,20
90,0	98,0	108,90
95,0	100,0	105,30
93,0	100,0	107,50
92,0	100,0	108,70
80,0	97,0	121,30
95,0	100,0	105,30
92,0	100,0	108,70
93,0	100,0	107,50
73,0	100,0	137,00
92,0	100,0	108,70
90,0	100,0	111,10
92,0	100,0	108,70
92,0	100,0	108,70
95,0	100,0	105,30
90,0	99,0	110,00
91,0	99,0	108,80
93,0	100,0	107,50
93,0	98,0	105,40
87,0	99,0	113,80
90,0	99,0	109,60

7.2.4

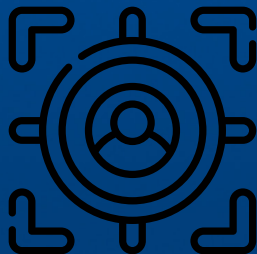
Programa Nacional Cliente em Foco



O Programa **Cliente em Foco** visa à operacionalização da estratégia de relacionamento e à oferta continuada de portfólio para o atendimento das necessidades dos clientes, seja essa atuação de forma territorial, digital, ativa, espontânea, com carteiras de clientes, por meio de mobilizações, com a atuação de agentes ou com parceiros que atuem de forma integrada com o Sebrae nos territórios. Essa operação permanente busca

viabilizar um relacionamento acessível, resolutivo e continuado junto aos nossos clientes.

No Programa **Cliente em Foco**, atuarão os Agentes de Orientação Empresarial e de Crédito e Finanças (ver neste Relatório o item 7.2.11 – Estratégia da Rede de Agentes Sebrae).



1

Objetivo do Programa:

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 para a geração de valor aos seus clientes.

2

Vinculação do Programa Nacional à Estratégia – Objetivos Estratégicos 2023:

Perspectiva do Cliente:

- Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador.

Perspectiva dos Processos Internos:

- Ampliar a cobertura e efetividade do Atendimento.

Perspectiva dos Recursos:

- Modernizar a estrutura física.

3

Clientes atendidos

PEQUENOS
NEGÓCIOS

4.936.988

PESSOAS
FÍSICAS

3.923.269

REDE SEBRAE

3.521

4

Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023

INDICADOR	META 2023	REALIZADO 2023	(%) DESEMPENHO 2023
Recomendação do Sebrae (NPS) – Pontas (-100 a 100)	81,4	83,7	102,8%
Pequenos negócios atendidos – número	4.299.983	4.936.988	114,8%
Clientes atendidos por serviços digitais – número	5.230.544	6.158.958	117,7%
Cobertura do atendimento – ME e EPP – %	24,7	28,5	115,5%
Atendimentos por cliente – número	3,7	3,2	85,7%

5 Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

Indicador Recomendação do Sebrae (NPS) – Pontos (-100 a 100)

Indicador Pequenos Negócios Atendidos – número

Indicador Clientes Atendidos por Serviços Digitais – número

Indicador Clientes Atendidos por Serviços Digitais – número

Indicador Atendimentos por Cliente – número

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	85,0	84,6	99,50%	15.500	17.314	111,70%	14.700	18.615	126,6%	30,0	34,4	114,70%	2,0	3,5	176,2%
AL	80,0	89,8	112,3%	40.000	80.356	200,90%	70.000	108.684	155,3%	25,0	32,5	129,80%	2,1	2,9	136,2%
AM	83,0	85,3	102,8%	51.400	72.191	140,40%	84.000	108.224	128,8%	25,0	36,7	146,60%	2,4	2,6	109,3%
AP	85,0	86,9	102,2%	12.997	12.885	99,10%	17.850	18.272	102,4%	27,0	27,0	99,90%	2,0	2,8	139,2%
BA	80,0	84,0	105,10%	164.996	228.443	138,50%	230.000	284.506	123,7%	28,9	31,1	107,30%	2,0	2,7	132,5%
CE	80,0	83,8	104,8%	102.300	125.332	122,50%	150.000	160.736	107,2%	20,0	28,6	143,20%	2,0	3,2	160,2%
DF	75,0	78,8	105,00%	90.000	109.973	122,20%	155.588	158.820	102,1%	30,0	33,6	112,00%	1,7	2,5	145,0%
ES	83,0	85,2	102,7%	120.000	135.024	103,90%	125.000	136.245	109,0%	37,0	39,3	106,20%	1,9	2,4	124,1%
GO	80,0	86,5	108,2%	120.000	167.280	139,40%	120.000	200.624	167,2%	23,0	32,3	140,50%	1,5	2,8	188,5%
MA	84,0	85,2	101,50%	58.300	74.258	127,40%	67.093	82.468	122,9%	30,0	34,1	113,60%	2,0	3,0	148,9%
MG	80,0	83,9	104,8%	478.000	533.504	111,60%	420.000	475.422	113,2%	28,0	33,3	118,80%	1,9	3,5	185,1%
MS	80,0	85,2	106,5%	73.000	90.166	123,50%	64.050	86.181	134,6%	32,0	36,5	114,20%	2,0	2,7	133,7%
MT	84,0	83,9	99,8%	93.500	95.329	102,00%	81.900	97.006	118,4%	25,0	28,4	113,60%	1,8	2,7	148,4%
PA	82,0	83,5	101,8%	70.230	110.645	157,50%	82.000	144.988	176,8%	22,0	33,0	149,90%	2,0	3,1	156,0%
PB	86,4	85,8	99,3%	63.000	83.104	131,90%	95.000	104.912	110,4%	32,5	39,5	121,50%	2,5	2,9	116,1%
PE	85,0	84,3	99,2%	200.000	198.913	99,50%	150.000	216.565	144,4%	31,0	35,5	114,50%	2,0	3,4	168,3%
PI	80,0	85,6	107,0%	45.000	50.040	111,20%	42.000	60.585	144,3%	27,5	32,9	119,60%	2,0	2,8	140,3%
PR	80,0	81,5	101,9%	500.000	591.879	118,40%	546.000	647.751	118,6%	30,0	38,5	128,40%	3,2	3,1	96,2%
RJ	80,0	84,2	105,30%	156.000	271.932	174,30%	262.500	501.348	191,0%	20,0	19,7	98,60%	2,0	2,8	141,7%
RN	84,0	87,4	104,0%	88.000	94.366	107,20%	93.000	111.493	119,9%	30,0	33,7	112,30%	2,0	2,8	139,5%
RO	80,0	84,5	105,60%	28.000	40.848	145,90%	32.000	37.477	117,1%	25,0	35,6	142,20%	2,5	2,6	103,2%
RR	82,0	86,8	105,90%	9.260	9.475	102,30%	10.851	12.571	115,9%	30,0	31,7	105,60%	2,2	2,8	128,2%
RS	80,0	81,6	102,0%	349.000	343.042	98,30%	450.000	480.717	106,8%	27,5	34,1	124,00%	2,0	2,6	129,4%
SC	80,0	84,3	105,40%	294.000	333.789	113,50%	338.000	459.506	135,9%	26,0	35,4	97,60%	2,1	2,5	117,4%
SE	80,0	83,2	104,0%	25.500	31.957	125,30%	29.812	35.991	120,7%	25,0	29,4	117,50%	2,2	2,8	125,9%
SP	83,0	83,1	100,2%	1.000.000	1.152.553	115,30%	1.470.000	1.522.424	103,6%	20,0	21,1	105,70%	2,0	3,6	181,1%
TO	85,0	86,0	101,2%	42.000	45.658	108,70%	29.200	31.459	107,7%	30,0	30,9	102,90%	2,2	2,5	111,7%
SISTEMA SEBRAE	81,4	83,7	102,8%	4.299.983	4.936.988	114,80%	5.230.544	6.158.958	117,7%	24,7	28,5	115,50%	3,7	3,2	85,7%

6

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA
1.348.301

EXECUTADA
1.237.941

91,8%

CSN

ORÇADA
390.314

EXECUTADA
374.318

95,9%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA
957.987

EXECUTADA
863.624

90,1%

Fonte: SME/LEME.



7.2.5

Programa Nacional Educação Empreendedora



O Programa Nacional de Educação Empreendedora foi concebido em 2013 e, desde então, tem realizado iniciativas de atendimento para desenvolver a cultura do empreendedorismo junto a estudantes e professores dos diferentes níveis de ensino da educação formal: Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional e Educação Superior.

Este programa conta com o apoio do Agente Local de Inovação – Educação Empreendedora, que atua de forma integrada com os demais Agentes Locais de Inovação. O ALI – Educação Empreendedora trabalha junto às instituições de ensino dos municípios, levando a Educação Empreendedora e a Inovação em Educação para a rede de escolas públicas da Educação Básica (ver neste Relatório o item 7.2.11 – Estratégia da Rede de Agentes Sebrae).



1

Objetivo do Programa:

Tornar a Educação Empreendedora acessível a todos os 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.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia – Objetivos Estratégicos 2023:

Perspectiva do Cliente:

- Desenvolver o Empreendedor do Futuro.

3

Clientes atendidos

PEQUENOS
NEGÓCIOS
26.981

PESSOAS
FÍSICAS
4.745.105

REDE SEBRAE
89

4

Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023

INDICADOR	META 2023	REALIZADO 2023	(%) DESEMPENHO 2023
Recomendação NPS – Professores – pontos (-100 a 100)	80,0	81,2	101,5%
Professores atendidos em Soluções de Educação Empreendedora – número	232.176	354.339	152,6%
Atendimento a estudantes em Soluções de Educação Empreendedora – número	3.200.000	4.482.782	140,1%
Escolas com Programa Educação Empreendedora implementado – número	148	198	133,8

5

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

Indicador Recomendação NPS – Professores – Pontos (100 a 100)

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	80,0	83,0	103,80%
AL	80,0	90,0	112,50%
AM	80,5	81,0	100,60%
AP	80,0	82,0	102,50%
BA	80,0	87,0	108,80%
CE	80,0	83,0	103,80%
DF	75,0	79,0	105,30%
ES	80,0	81,0	101,30%
GO	80,0	83,0	103,80%
MA	80,0	93,0	116,30%
MG	80,0	83,0	103,80%
MS	80,0	80,0	100,00%
MT	80,0	77,0	96,30%
PA	80,0	88,0	110,00%
PB	80,0	86,0	107,50%
PE	80,0	86,0	107,50%
PI	80,0	89,0	111,30%
PR	80,0	89,0	111,30%
RJ	80,0	89,0	111,30%
RN	80,0	84,0	105,00%
RO	80,0	71,0	88,80%
RR	80,0	77,0	96,30%
RS	80,0	80,0	100,00%
SC	80,0	86,0	107,50%
SE	80,0	74,0	92,50%
SP	80,0	73,0	91,30%
TO	80,0	87,0	108,80%
SISTEMA SEBRAE	80,0	81,2	101,50%

Indicador Professores Atendidos em Soluções de Educação Empreendedora – Número

Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
1.000	1.253	125,30%
4.000	6.734	168,4%
3.950	5.053	127,9%
1.300	1.953	150,20%
12.500	16.943	139,50%
4.121	9.819	238,3%
10.000	14.662	146,60%
1.155	4.378	379,0%
10.000	22.524	225,20%
6.000	7.643	127,4%
35.000	58.250	166,4%
5.775	8.039	139,2%
4.500	4.831	107,4%
3.800	5.804	152,70%
13.800	17.915	129,8%
9.500	15.590	164,1%
2.700	3.842	142,3%
10.000	16.128	161,3%
2.575	6.329	245,80%
3.800	6.875	180,9%
5.700	6.508	114,2%
3.000	3.528	117,6%
40.000	41.244	103,1%
7.000	9.104	130,1%
4.000	5.591	139,8%
18.000	44.960	249,8%
9.000	11.250	125,00%
232.176	354.339	152,60%

Indicador Atendimento a Estudantes em Soluções de Educação Empreendedora – Número

Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
14.700	15.276	103,99%
12.000	24.405	203,4%
5.000	11.138	222,8%
12.800	14.678	114,7%
60.000	77.265	128,8%
190.000	312.748	164,6%
405.000	458.608	113,2%
42.000	90.031	214,6%
45.000	124.674	277,1%
70.000	91.738	131,1%
190.000	640.386	337,0%
40.000	48.058	120,1%
8.673	15.989	184,4%
4.306	13.521	314,0%
25.000	44.099	176,4%
55.000	160.637	292,1%
23.855	27.360	114,7%
450.000	626.159	139,1%
25.725	59.974	233,1%
26.700	44.295	165,9%
15.050	40.400	268,4%
17.000	25.099	147,6%
250.000	493.747	197,5%
81.000	89.437	110,4%
30.000	49.180	110,4%
510.000	837.918	163,9%
17.593	41.520	164,3%
3.200.000	4.482.782	140,1%

Indicador Escolas com o Projeto Escola Empreendedora implementado – número

Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
5	7	140,0%
5	5	100,0%
8	9	112,5%
5	11	220,0%
5	8	160,0%
5	5	100,0%
5	7	140,0%
5	11	220,0%
5	7	140,0%
5	5	100,0%
5	5	100,0%
5	5	100,0%
5	5	100,0%
5	10	200,0%
6	6	100,0%
5	7	140,0%
5	5	100,0%
14	12	85,7%
5	5	100,0%
5	10	200,0%
5	6	120,0%
5	7	140,0%
5	5	100,0%
5	5	100,0%
5	1	20,0%
5	24	480,0%
148	198	133,8%

6

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA	CSN	CONTRAPARTIDA
ORÇADA 103.033	ORÇADA 28.760	ORÇADA 74.273
EXECUTADA 94.577	EXECUTADA 27.922	EXECUTADA 66.655
91,8%	97,1%	89,7%

Fonte: SME/LEME.



7.2.6

Programa Nacional Portfólio em Rede



O Programa Nacional Portfólio em Rede promove o alinhamento e desenvolvimento do Portfólio Sebrae e a efetividade das soluções ofertadas para o atendimento às necessidades dos clientes do Sebrae. O Programa Nacional atinge esse objetivo

apoioando iniciativas pontuais e específicas dos estados que tragam benefício para a Rede de Soluções. É importante ressaltar que toda e qualquer solução a ser tratada por meio deste programa deve ter abrangência nacional.



1

Objetivo do Programa:

Promover, através da Rede de Soluções, o alinhamento e o desenvolvimento do Portfólio Sebrae e a efetividade das soluções ofertadas para o atendimento às necessidades dos clientes do Sebrae.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia – Objetivos Estratégicos 2023:

Perspectiva dos processos internos:

- Ampliar a cobertura e efetividade do atendimento.

3

Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

INDICADOR	META 2023	REALIZADO 2023	(%) DESEMPENHO 2023
Recomendação (NPS) de Produto ou Serviço – pontos (-100 a 100)	76,2	90,8	119,2%
Aplicabilidade – pontos (0 a 10)	7,6	8,1	106,6%
Efetividade – pontos (0 a 10)	7,6	8,4	110,5

4

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023

Indicador Recomendação (NPS) de Produto ou Serviço – pontos (-100 a 100)

Indicador Aplicabilidade – pontos (0 a 10)

Indicador Efetividade – pontos (0 a 10)

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	75,0	82,9	110,5%	7,5	6,5	86,7	7,5	7,3	97,3
AL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AM	75,0	88,9	118,5%	7,5	8,0	106,7%	7,5	8,2	109,3
AP	75,0	88,6	118,1%	7,5	8,7	116,0%	7,5	8,7	116,0%
BA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DF	75,0	84,6	112,8%	7,5	8,5	113,3%	7,6	8,9	117,1%
ES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GO	80,0	82,1	102,6%	8,0	7,7	96,3%	8,0	8,3	103,8%
MA	75,0	83,3	111,1%	7,5	8,6	114,7%	7,5	8,8	117,3%
MG	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MS	75,0	88,0	117,3%	7,5	8,7	116,0%	7,5	8,6	114,7%
MT	75,0	84,6	112,8%	8,0	7,6	95,0%	8,0	8,2	102,5%
PA	75,0	89,6	119,5%	7,5	8,3	110,7%	7,5	8,9	118,7%
PB	75,0	83,9	111,9%	7,6	7,7	101,3%	7,6	7,4	97,4%
PE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PI	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RJ	80,0	100,0	125,0%	7,5	8,5	113,3%	7,5	8,8	117,3%
RN	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RO	75,0	66,7	88,9%	7,5	8,2	109,3%	7,5	8,2	109,3%
RR	75,0	95,5	127,3%	7,5	9,3	124,0%	7,5	9,1	121,3%
RS	80,0	-	-	7,5	-	-	7,5	-	-
SC	75,0	100,0	133,3%	7,5	8,0	106,7%	7,5	8,4	112,0%
SE	-	-	-	8,0	-	-	8,0	-	-
SP	75,0	92,8	123,7%	7,5	7,9	105,3%	7,5	8,2	109,3%
TO	82,0	92,2	112,4%	8,0	8,8	110,0%	8,0	9,3	116,3%
SISTEMA SEBRAE	76,2	90,8	119,2%	7,6	8,1	106,6%	7,6	8,4	110,5%



5

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA
11.401

EXECUTADA
10.603

93%

CSN

ORÇADA
1.532

EXECUTADA
1.511

98,6%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA
9.869

EXECUTADA
9.092

92,1%

Fonte: SME/LEME.

7.2.7

Programa Nacional Brasil + Finanças



O Programa Nacional Sebrae + Finanças estabelece as regras para apoio com repasse da CSN a projetos dos Sebrae/UF que têm como foco principal o aprimoramento da gestão financeira, a ampliação do acesso a crédito e capital empreendedor, a oferta de garantias nas operações de crédito e a orientação a respeito dos diversos produtos e serviços financeiros, tais como, meios de pagamento, bancos digitais, *open banking*, dentre outros.

As ações dos projetos unculados ao Programa Nacional Sebrae +Finanças uisam propiciar aos clientes a melhora na gestão financeira de modo que obtenham melhores condições na utilização dos serviços financeiros em geral, em especial no acesso a crédito.



1

Objetivo do Programa:

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

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia - Objetivos Estratégicos:

Perspectiva do Cliente:

- Elevar a produtividade e competitividade dos pequenos negócios.

3

Clientes atendidos

PEQUENOS
NEGÓCIOS
28.504

PESSOAS
FÍSICAS
5.473

REDE SEBRAE
28

4

Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023:

INDICADOR

META 2023

REALIZADO
2023%
DESEMPENHO

Clientes com garantia
do Fompe assistidos
na fase pós-crédito -
percentual

74,1

87,2

117,7%

5

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional - 2023:

Indicador Clientes com Garantia do Fompe Assistidos na Fase Pós-crédito - percentual

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	90,0	100,0	111,1%
AL	70,0	95,7	136,7%
AM	90,0	93,3	103,7%
AP	86,0	91,7	106,6%
BA	60,0	65,8	109,7%
CE	86,0	84,0	97,7%
DF	80,0	84,8	106,0%
ES	83,0	89,6	107,9%
GO	68,0	88,9	130,8%
MA	85,0	90,4	106,4%
MG	70,0	84,2	120,3%
MS	70,0	87,9	125,5%
MT	64,0	78,2	122,3%
PA	80,0	87,3	109,1%
PB	70,0	74,7	106,8%
PE	60,0	55,1	91,8%
PI	70,0	76,0	108,5%
PR	70,0	89,7	128,1%
RI	50,0	63,6	127,1%
RN	88,0	97,2	110,4%
RO	70,0	72,8	104,0%
RR	85,0	89,2	104,9%
RS	80,0	81,5	101,9%
SC	84,0	84,4	100,4%
SE	60,0	75,0	125,0%
SP	77,0	89,9	116,7%
TO	95,0	97,5	102,6%
SISTEMA SEBRAE	74,1	87,2	117,7%

6

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA
24.659

EXECUTADA
22.464

91,1%

CSN

ORÇADA
2.204

EXECUTADA
1.999

90,7%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA
22.455

EXECUTADA
20.466

91,1%

Fonte: SME/LEME.

7.2.8

Programa Nacional Gestão da Marca Sebrae



O Programa Nacional de Gestão da Marca abarca desde a elaboração das estratégias básicas de marca até a sua aplicação prática em toda a comunicação do Sistema Sebrae. Dedicar-se a fazer com que a imagem do Sebrae seja expressa por um mesmo repertório verbal e visual de norte a sul do país, na internet ou presencialmente, no trato com a sociedade ou com parceiros. Assim, permite que, em qualquer lugar em que

esteja marcada, ela represente uma mesma personalidade, fale com o mesmo tom de voz, transpareça os mesmos valores. Pretende ainda definir uma estratégia unificada de gestão de marca no Sistema, fazendo com que as peças de comunicação e os pontos de contato com o cliente, por exemplo, conversem entre si e guardem uma mesma identidade.



1

Objetivo do Programa:

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.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia - Objetivos Estratégicos:

Perspectiva dos Processos Internos:

- Compartilhar e integrar recursos visando à eficiência operacional.

3

Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

INDICADOR	META 2023	REALIZADO 2023	% DESEMPENHO
Imagem junto aos pequenos negócios	8,6	8,8	102,0%

4

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

Indicador Imagem Junto aos Pequenos Negócios – Pontos (0 a 10)

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	8,6	8,5	99,0%
AL	8,1	9,0	111,6%
AM	8,8	8,8	100,5%
AP	8,5	8,7	102,6%
BA	8,4	8,7	103,2%
CE	8,6	8,8	102,1%
DF	8,4	8,8	104,8%
ES	9,0	8,8	97,2%
GO	8,4	8,7	103,7%
MA	8,6	8,6	100,1%
MG	8,6	8,8	102,0%
MS	8,4	8,7	103,5%
MT	8,7	8,9	102,4%
PA	8,6	8,9	103,4%
PB	8,5	8,7	101,9%
PE	8,8	8,8	100,5%
PI	8,7	8,7	100,2%
PR	8,3	8,6	102,6%
RJ	8,7	8,7	100,5%
RN	8,9	8,8	99,3%
RO	8,5	8,4	99,3%
RR	8,6	9,0	105,0%
RS	9,0	8,5	94,1%
SC	8,3	8,6	103,7%
SE	8,6	8,7	101,6%
SP	8,7	8,9	102,5%
TO	8,6	8,8	101,7%
SISTEMA SEBRAE	8,6	8,8	102,0%

5

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA

45.629

EXECUTADA

44.936

98,5%

CSN

ORÇADA

32.112

EXECUTADA

31.484

98,0%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA

13.516

EXECUTADA

13.452

99,5%

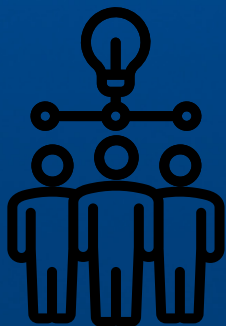
Fonte: SME/LEME.

7.2.9

Programa Nacional Gestão Estratégica de Pessoas



O Programa Nacional Gestão Estratégica de Pessoas abarca, de forma objetiva e controlada, as ações de gestão de pessoas que serão implementadas no decorrer do ano. Esse programa é elaborado a partir dos resultados do diagnóstico de maturidade de gestão de pessoas, com a efetiva participação dos Sebrae/UF.



1

Objetivo do Programa:

Consolidar política única e práticas integradas de Gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia - Objetivos Estratégicos:

Perspectiva dos Recursos:

- Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à Estratégia.

3

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA
10.093
EXECUTADA
9.051

89,7%

CSN

ORÇADA
3.825
EXECUTADA
3.600

94,9%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA
6.268
EXECUTADA
5.451

87,0%

Fonte: SME/LEME.

7.2.10

Programa Nacional Inteligência de Dados



O Programa Nacional Inteligência de Dados visa implantar estruturas de informação que promovam o desenvolvimento do Sistema Sebrae para um novo patamar de monitoramento e avaliação, que identifica lacunas de desempenho e afere o real impacto de sua atuação, além de apoiar a operação do atendimento, identificando tanto oportunidades quanto necessidades de mercado; suportar com maior eficiência o processo decisório; e subsidiar clientes, parceiros e sociedade com informações sobre a atuação dos pequenos negócios no Brasil.



1

Objetivo do Programa:

Promover um ecossistema de dados que contemple os processos do ciclo de vida dos dados da organização, a fim de suportar o desenvolvimento de serviços de inteligência que gerem valor para o negócio do Sebrae e dos seus clientes.

2

Vinculação do Programa Nacional com a Estratégia - Objetivos Estratégicos:

Perspectiva de Recursos:

- Prover infraestrutura de dados para a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência.

3

Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

INDICADOR	META 2023	REALIZADO 2023	% DESEMPENHO
Índice Gartner de Data & Analytics – Pontos (1 a 5)	2,3	1,9	82,3

4

Detalhamento dos Indicadores de Resultado do Programa Nacional – 2023:

Indicador Índice Gartner de Data & Analytics – Pontos (1 a 5)

SEBRAE UF	Meta 2023	Executado Janeiro a Dezembro 2023	% Executado Janeiro a Dezembro 2023
AC	2,0	1,4	69,5%
AL	2,7	3,5	129,2%
AM	2,7	2,7	102,6%
AP	1,7	2,4	143,7%
BA	1,7	2,1	125,1%
CE	2,7	2,7	99,6%
DF	2,0	2,5	123,0%
ES	1,7	2,4	140,6%
GO	3,0	2,5	83,7%
MA	2,3	1,5	63,1%
MG	2,7	2,2	83,1%
MS	3,0	3,0	101,0%
MT	3,0	3,8	126,0%
PA	1,7	2,1	128,1%
PB	2,7	3,7	137,1%
PE	2,7	2,6	97,0%
PI	1,7	1,9	113,2%
PR	2,3	2,4	100,9%
RI	2,3	1,9	80,7%
RN	2,0	2,3	115,5%
RO	2,3	2,0	85,0%
RR	1,7	1,5	91,0%
RS	3,0	3,0	98,3%
SC	3,5	3,3	92,9%
SE	1,7	1,9	114,4%
SP	2,0	2,4	119,5%
TO	1,7	2,2	134,1%
SISTEMA SEBRAE	2,3	1,9	82,3%

5

Execução orçamentária (R\$ mil)

Obs.: valores orçados e executados referem-se ao período de janeiro a dezembro/2023.

DESPESA

ORÇADA

31.334

EXECUTADA

24.104

76,9%

CSN

ORÇADA

4.827

EXECUTADA

4.474

92,7%

CONTRAPARTIDA

ORÇADA

26.507

EXECUTADA

19.630

74,1%

Fonte: SME/LEME.

7.3

Estratégia da Rede de Agentes Sebrae

De forma complementar para promover os Temas Indutores dos Programas Nacionais, o Sistema Sebrae adotou a Estratégia da Rede de Agentes Sebrae, que é baseada no trabalho integrado de diversos agentes para ampliação da atuação da instituição.

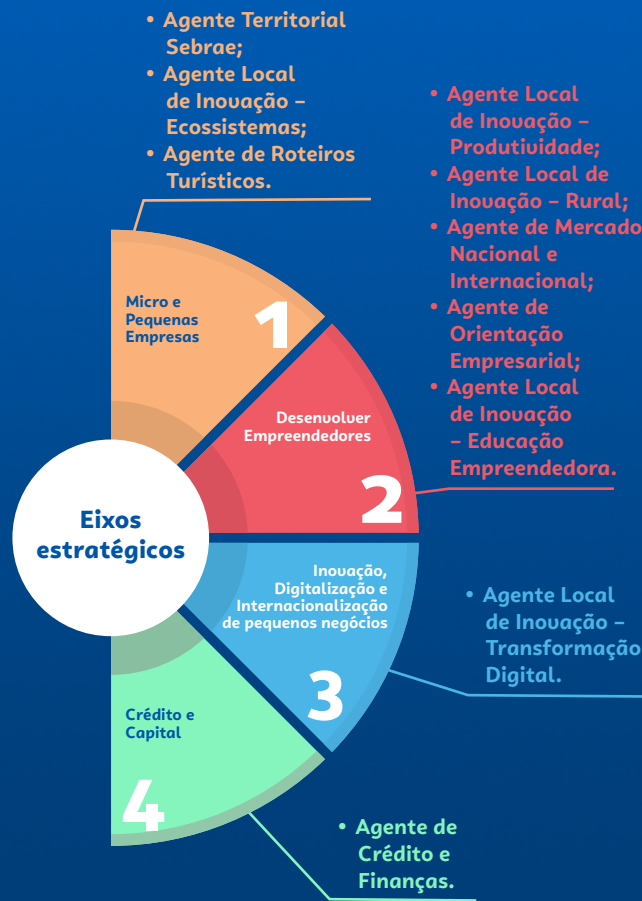
A Rede de Agentes Sebrae é uma rede estendida do Sebrae que produz e oferece conexões, conteúdos, soluções, produtos e serviços de alto impacto capazes de gerar efeitos consistentes e sustentáveis no longo prazo para o público direto do Sebrae. Nessa vertente, a Estratégia da Rede de Agentes Sebrae possui como premissa uma atuação integrada e proativa dos agentes – bolsistas e consultores – especialistas em sua área de atuação e com um

profundo conhecimento sobre as vocações territoriais.

O Sebrae utiliza a Rede de Agentes para buscar o cliente, entender suas demandas, apresentar as estratégias e, a partir daí, inclui-lo em uma esteira de relacionamento, com oferta de serviços e estímulo à inovação.

Cada um dos agentes atua em um ou mais Eixos Estratégicos, conforme a sua especialidade e a modalidade de trabalho a ser desenvolvida no território. A questão mais importante a ser destacada é a complementaridade dos trabalhos e sua integração, conforme descrito a seguir.

Dentro deste quadrante se encaixam os seguintes agentes:



7.4

Cadeia de Valor e Resultados Consolidados

O Sistema Sebrae utiliza a Cadeia de Valor Agregado para demonstrar graficamente como são organizados e agrupados os processos de trabalho para garantir o cumprimento de sua missão e a geração de valor para os clientes e a sociedade brasileira.

A Cadeia de Valor Agregado propicia a visão de como os processos se relacionam, reduzindo a percepção estritamente departamental e hierárquica. É um instrumento norteador de todo o trabalho de implantação da cultura de Gestão de Processos e Gestão de Riscos e Controles Internos e apresenta a visão ponta a ponta do negócio.

A Cadeia de Valor do Sistema Sebrae foi aprovada pela Resolução CDN 436/2023.

Os resultados consolidados do Sebrae Nacional são apresentados a seguir, ordenados de acordo com os macroprocessos da Cadeia de Valor.



7.4.1

Macroprocessos Finalísticos

7.4.1.1

Macroprocesso Gestão do Relacionamento com Clientes

Este macroprocesso engloba, dentre outros, a gestão dos pontos de contato (canais de atendimento), tais como Portal Sebrae, redes sociais, agências, canal de Ouvidoria, portal EaD, *e-commerce*, Central de Relacionamento (0800) e outros. Também é responsável por todos os atendimentos realizados, seja no meio virtual ou presencial, bem como trata da estratégia de relacionamento,

prospecção, conversão, retenção e experiência do cliente. O objetivo deste macroprocesso é disponibilizar soluções próprias e de terceiros, presenciais ou digitais, por meio da gestão da experiência nos pontos de contato com o cliente, ou seja, proporcionar a melhor experiência de relacionamento com foco no desenvolvimento sustentável do pequeno negócio.



UNIDADE DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A Unidade de Relacionamento com o Cliente – URC tem como missão entregar soluções próprias e de terceiros, presenciais e digitais, por meio da gestão dos canais de atendimento e relacionamento com o cliente.

Em 2023, a URC apresentou significativo aumento nos resultados dos indicadores de resultado, decorrente de ações como a evolução nos processos de qualidade e enriquecimento de dados; a ampliação das jornadas de relacionamento com clientes através da ferramenta Salesforce Marketing Cloud; os ajustes nos ambientes de integração; as ações para atuação em rede e junto às Salas do Empreendedor; o início da operação de mais duas Centrais Nacionais, no modelo 24/7, com mais de 300

posições de atendimento; o aprimoramento do Cadastro de Clientes, com dados da RFB; a implantação e nacionalização de novas soluções e serviços para os clientes no Portal Sebrae.

Dentro da Estratégia da Rede de Agentes Sebrae, a URC promoveu o aprimoramento na metodologia de atuação dos Agentes de Operação Empresarial (AOE).

Em 2023, os resultados que merecem destaque estão a seguir:



- 34,6 milhões de atendimentos realizados, o que representou um aumento de 29% em relação a 2022;
- 13,7 milhões de clientes atendidos, um crescimento de 13% em relação a 2022,
- 29,7% de cobertura de micro e pequenas empresas;
- Integração das 27 UFs nas Centrais Nacionais de Relacionamento;
- 83% de aumento nos atendimentos realizados por meio do Portal Sebrae, totalizando 46 milhões de sessões e mais de 23 milhões de usuários únicos;
- 410 milhões de interações via *Marketing Cloud*;
- Programa Cliente em Foco com 4,9 milhões de pequenos negócios e 7,5 milhões de pessoas atendidas em todo o país. Ao todo, foram 6,2 milhões de clientes atendidos por meio de serviços digitais e 23,4 milhões de atendimentos realizados;
- Realização da Semana do MEI (Microempreendedor Individual), gerando 827.914 atendimentos para 573.503 clientes (MEIs e PF);
- Implementação do Selo Sebrae de Referência em Atendimento com 1.310 Salas do Empreendedor inscritas e 436 Salas seladas;
- 2.450 Salas do Empreendedor cadastradas no SAS (Sistema de Atendimento Sebrae), gerando 2,5 milhões de atendimentos;
- 2.011 Salas inscritas no Selo de Referência, 1.314 participantes e 416 Salas Seladas.

UNIDADE DE INOVAÇÃO

A Unidade de Inovação tem como missão promover a inovação, a sustentabilidade e estimular a inteligência e o conhecimento, visando à competitividade dos pequenos negócios inovadores, por meio de articulação com os ecossistemas de inovação.

Em 2023, entre os grandes destaques e legados da Unidade de Inovação, deve ser citado o investimento exitoso em ações de interiorização da Inovação, alcançando a marca de 85% dos municípios brasileiros (4.761) impactados com ações de inovação promovidas pelo Sebrae, distribuídas nos seus mais diversos programas, além da ampliação das ações de inovação dos estados das

Regiões Norte e Nordeste, que tiveram 81% de cobertura de atendimento com ações de inovação.

Os principais projetos em 2023 da Unidade de Inovação e seus respectivos resultados estão relacionados a seguir:



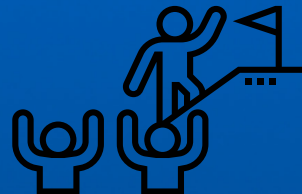
- **Inova Amazônia:** foi implementada a segunda edição, com os módulos Inova Amazônia Ideação e Inova Amazônia Tração. Foram acompanhadas 77.719 empresas, 11.300 propriedades rurais, 2.878 instituições de ensino, 34 Indicações Geográficas e 103 ecossistemas;
- **Catalisa ICT:** iniciativa para criar startups de base tecnológica. Em 2023 foram realizados 270 planos de execução; 171 empresas de base tecnológica foram criadas; 138 patentes depositadas no INPI;
- **Startup Nordeste:** visa fomentar negócios inovadores na Região Nordeste. Em 2023, foram acelerados 318 negócios, concedidas 512 bolsas de sócio empreendedor e viabilizadas conexões de 74 startups com investidores;
- **InovAtiva:** apoia o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo inovador. Em 2023, alcançou 347 startups aceleradas e 1.552 projetos inscritos;
- **Indicações Geográficas:** foram registradas 110 Indicações Geográficas, 10 registros foram efetivados, 5 indicações atendidas com ações de extensão tecnológica;
- **SebraeTec:** foram atendidos mais de 68 mil negócios com serviços tecnológicos, alcançando recorde histórico nas avaliações qualitativas: NPS (81,4), Qualidade do Conteúdo (9,3) e Efetividade (8,4).

UNIDADE DE COMPETITIVIDADE

A Unidade de Competitividade - UCOMP tem como missão contribuir para a competitividade, a sustentabilidade e o acesso a mercados dos pequenos negócios com visão de cadeia de valor, por meio da geração de inteligência em temas estratégicos e da articulação de parcerias e políticas para apoiar o atendimento do Sistema Sebrae.

Em 2023, a Unidade de Competitividade conseguiu gerar, com escala e mensuração, transformações em pequenos negócios a partir do aprofundamento setorial, uso de inteligência e aprendizagem em rede, com atores e em temáticas relevantes e novas do ponto de vista de uma atuação estratégica do Sebrae (exemplo: mercados digitais, energia).

Os resultados que merecem destaque estão a seguir:



- Brasil + Competitivo: 361.290 clientes atendidos (55% a mais do que 2022);
- 35 mil empresas atendidas pelos Agentes Locais de Inovação – Produtividade, que alcançaram aumentos médios de produtividade (22,4%) e de faturamento (7,9%);
- 11,5 mil pequenos negócios rurais atendidos pelos Agentes Locais de Inovação – Rural, que alcançaram aumentos médios de faturamento (15%);
- 7.000 atendimentos pelo Programa Sebraetec, orientando os pequenos negócios sobre a transição energética e no uso de energias renováveis;
- Desde a implementação do Programa Agronordeste (2019), foram atendidos 71.668 produtores rurais, que alcançaram o aumento de 30% na renda média. Foram formalizados 43.737 produtores rurais;
- O Programa Conexões Corporativas, que promove a inserção dos pequenos negócios nas cadeias de valor das médias e grandes empresas, gerou aumentos médios de faturamento (200%), de produtividade (60%) e de competitividade (60%). Para cada real investido no Programa, são gerados R\$ 30 em negócios;
- Programa Mercados Digitais, que promove a inserção dos pequenos negócios nos canais de venda dos grandes players digitais. Ao todo, 12,6 mil empresas venderam em marketplaces, iniciaram ou melhoraram vendas com o apoio do Sebrae, faturando R\$ 304 milhões.

UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

A Unidade de Desenvolvimento Territorial – UDT tem como missão articular e fortalecer a implantação das estratégias nacionais nos territórios em alinhamento com o Sistema Sebrae.

A UDT trabalha para fortalecer o ambiente de negócios, tornando os territórios e as cidades mais empreendedoras, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Em 2023, os resultados que merecem destaque estão a seguir:



- Programa Cidade Empreendedora: oferece soluções para a gestão municipal, em dez eixos, com objetivo de promover o desenvolvimento local e estimular o empreendedorismo. Em 2023, foi consolidada a nacionalização do programa, com o desenvolvimento de metodologia padronizada, a elaboração de diretrizes estratégicas, capacitação e certificação de consultores, a elaboração da estratégia de vendas e o apoio técnico e financeiro. No total, 2.486 municípios aderiram ao Programa Cidade Empreendedora desde a sua criação, em 2020;
- Polo de Liderança: criado para ser uma referência brasileira no desenvolvimento de lideranças no ambiente dos pequenos negócios, possibilitando experiências, conhecimento e conexões entre os líderes empresariais e daqueles que se engajam na defesa de causas transformadoras no ecossistema do empreendedorismo e das micro e pequenas empresas. Em 2023, as 27 UF aderiram ao Polo de Lideranças. As principais ações realizadas no ano passado foram:
 - Desenvolvimento do portfólio das soluções;
 - Evento Nacional Líderes em Movimento;
- Pesquisa Líderes do Brasil;
- Levantamento das Competências para a Liderança;
- Direcionamento Estratégico 2030;
- Constituição da Governança – Comitê de Dirigentes e Comitê Executivo;
- Desenvolvimento do Assessment de Autoavaliação de Líderes;
- Lançamento da Comunidade Digital de Líderes e o portal do Polo de Liderança Nacional;
- Formação de mais de 120 de facilitadores;
- Estratégia dos Territórios Empreendedores: desenvolvimento da metodologia de atuação nos territórios brasileiros baseada na mobilização colaborativa de instituições parceiras e lideranças locais voluntárias, que constroem juntas uma Agenda de Desenvolvimento que ilustra os objetivos e prioridades para a promoção do desenvolvimento local. A partir dessa agenda de desenvolvimento, a estratégia dos territórios empreendedores inicia um processo contínuo em que ações, oportunidades e projetos avançados pelo Sebrae e parceiros estão alinhados às prioridades indicadas nas agendas de desenvolvimento. Em 2023, a Estratégia dos Territórios Empreendedores foi implementada em 59 territórios brasileiros, em diferentes etapas.
- Compras Públicas: apoio ao levantamento de requisitos e a homologação de todos os sistemas públicos de Compras Governamentais, por meio de convênio com o Governo Federal e Contrato com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), de forma a assegurar que todo o tratamento diferenciado para as micro e pequenas empresas, estabelecido na LC nº 123/06, seja contemplado automaticamente;
- Rede de Agentes Sebrae – Agente Territorial Sebrae: desenvolvimento de metodologia de atuação dos Agentes Territoriais Sebrae, especificando atribuições, perfil comportamental e ferramenta de consolidação de informações de sua atuação, com o objetivo de implementar soluções para o desenvolvimento sustentável local. O Sebrae Nacional capacitou os gestores estaduais que adotaram a estratégia de contratar esses consultores, bem como apoiou tecnicamente os consultores com relação à metodologia e à importância de sua atuação. Em 2023, foram contratados 408 Agentes Territoriais, que atenderam 1.337 municípios.

UNIDADE DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A Unidade de Educação Empreendedora tem a missão de disseminar e promover a cultura e a educação empreendedora por meio da articulação institucional com parceiros e com o Sistema Sebrae.

No Plano Anual 2023, o legado da Unidade de Educação Empreendedora foi tornar a Educação Empreendedora acessível a mais de 310 mil profissionais de educação e a mais de 3,7 milhões de estudantes do Brasil.

Em 2023, os resultados que merecem destaque estão a seguir:



- Animação da Rede Sebrae de Educação Empreendedora, com a participação das 27 UF's e mais de 300 colaboradores envolvidos. Essa iniciativa incluiu a criação da Central de Atendimento ao Gestor; integração de demandas qualificadas para os Canais de Suporte; criação da FAQ da Educação Empreendedora; realização de monitoramento físico e financeiro sistemático; realização de ações presenciais e 18 ações on-line de relacionamento, por meio do Papo de Gestor;
- Definição do modelo de gestão de parceiros estratégicos em virtude da mudança das instituições governamentais relacionadas ao ecossistema de Educação. O modelo foi definido após ações que incluíram o mapeamento do contexto da educação brasileira; a consolidação de uma narrativa para a atuação do Sebrae junto aos parceiros; o levantamento das ações e parcerias realizadas pelas Unidades de Educação Empreendedora do Sistema Sebrae com parceiros estaduais; o mapeamento de potenciais parceiros nacionais do ecossistema de educação; a identificação das sinergias entre a atuação do Sebrae na Educação Empreendedora e a pauta dos parceiros; e a reaproximação institucional e negociação/repactuação dos planos de trabalho;
- Implementação do piloto da Abordagem Estruturada da Educação Empreendedora em 7 territórios com 84 municípios; envolvendo as dimensões territorial e escolar; consolidação do diagnóstico da Educação Empreendedora – Escola que Transforma; criação dos documentos norteadores e definição do cronograma de execução do piloto; acompanhamento, monitoramento e medidas de gestão;
- Conclusão da 1ª Edição do Desafio Liga Jovem, contando com 5.012 estudantes inscritos, distribuídos em 1.239 equipes;
- Definição e operacionalização do modelo de gestão do Polo Sebrae de Referência em Educação Empreendedora;
- Definição e operacionalização da gestão da comunicação e promoção das iniciativas de Educação Empreendedora, incluindo a criação de novo portal; incremento da presença digital da Educação Empreendedora nas redes sociais; implementação de réguas de relacionamento; promoção do portfólio de Educação Empreendedora, envolvendo estratégia de comunicação baseada em agentes, materiais promocionais, treinamento de vendas, soluções para a promoção digital;
- Adoção do modelo de gestão baseado em inteligência, com a identificação e definição de novas métricas; desenvolvimento de novo painel de gestão; realização de avaliação de impacto;
- Operacionalização da metodologia dos Agentes Locais de Inovação de Educação Empreendedora em 19 estados brasileiros, com 304 bolsistas em campo e 2.878 escolas sendo acompanhadas;
- Realização da 1ª Edição do Prêmio Educador Transformador, contando com 2.897 projetos inscritos.

UNIDADE DE CAPITALIZAÇÃO E SERVIÇOS FINANCEIROS

A Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros tem como missão criar oportunidades para acesso dos pequenos negócios à capitalização e aos serviços financeiros, gerando conhecimento e realizando articulações com o sistema financeiro e parceiros institucionais.

Em 2023, os resultados que merecem destaque estão a seguir:



- Implementação do Fundo Fampe Inovacred: Fundo Garantidor com parâmetros diferentes que pudesse garantir operações de crédito das linhas da Finep do Programa INOVACRED. Foram realizadas as seguintes entregas: especificação e adaptação do Sistema de Informações do FAME (Sisfampe); elaboração dos Normativos do Fundo; formalização do Convênio de Cooperação Técnica com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); elaboração da identidade visual e materiais de divulgação; e treinamento das Unidades Estaduais;
- Remodelagem do serviço de Crédito Orientado e Assistido: serviço oferecido a todas as instituições financeiras que sejam operadoras do FAME e/ou tenham convênio de cooperação técnica com o Sebrae. Esse trabalho incluiu a definição de diretrizes e escopo para remodelagem do serviço; o desenvolvimento de logomarca, identidade visual, catálogo de produtos e serviços e manual de aplicação; e a atualização do Termo de Referência;
- Parceria com a BNDES: o canal MPME, do BNDES, é um serviço que apresenta soluções que vão do crédito ao apoio na gestão financeira, tudo de forma digital. A parceria entre o Sebrae e o BNDES usa apoiar os empreendedores e os prospects interessados em crédito na Plataforma MPME, com a oferta de trilhas sobre gestão financeira, crédito e marketing/ vendas. Entre os resultados alcançados, destacam-se:
 - Reatuação e evoluções no Sistema Acompanha (88.944 leads do Canal MPME do BNDES);
 - Criação da página no portal da parceria com o BNDES, com mais de 48 mil visualizações desde março de 2023;
 - 8.992 matrículas nas Trilhas de Capacitação do BNDES;
- Parceria com a Caixa Econômica Federal: 28% das empresas atendidas pelo serviço de Crédito Orientado e Assistido em 2023 foram da Caixa Econômica. Os principais resultados da parceria são:
 - 7.233 operações de crédito em 2023 com garantia do Fampe;
 - R\$ 637 milhões de crédito financiado;
 - R\$ 509 milhões de valor de garantia;
 - 7.231 empresas beneficiadas pelo Fampe;
 - 4.290 empresas atendidas com orientação pós-crédito;
 - Projeto Lotéricas: 30 turmas com 1.313 inscritos no Up Digital Marketing + 362 inscritos nas trilhas de capacitação;
- Rede de Agentes Sebrae – Agente de Crédito e Finanças: aplicação da metodologia do Crédito Orientado e Assistido nos clientes nos estados. Organizam e disponibilizam, de acordo com o propósito de cada encontro previsto na metodologia, as soluções (serviços e produtos) do Sebrae que atendam às dores e às necessidades dos clientes. Em 2023, foram realizados quatro pilotos estaduais da aplicação da metodologia e, posteriormente, foram atendidos 11.989 clientes;
- Fundo de Aual da Micro e Pequena Empresa (FAME) – formalização de convênios com instituições financeiras para oportunizar o acesso ao crédito pelos pequenos negócios. Os principais resultados de 2023 são:
 - Celebração de 5 novos convênios, com destaque para 3 Centrais do SICREDI;
 - Retorno do Banco do Nordeste como operador do FAME, com estimativa de R\$ 750 milhões em crédito;
 - Implementação de novos produtos de garantia: FAME INOVACRED, parceria com a FINEP, implementado, com estimativa de R\$ 1,9 bilhões em crédito; FAME MICROCRÉDITO, proposta elaborada com estimativa de R\$ 200 milhões em crédito; FG Sebrae BNDES em desenvolvimento com estimativa de R\$ 9,4 bilhões em crédito.
- Indicadores das operações do FAME:
 - Quantidade operações: 27.318;
 - Valor das operações: R\$ 1,52 B;
 - Valor das garantias: R\$ 1,14 B;
 - Ticket médio: R\$ 43 mil;
 - Empresas beneficiadas: 25.688.
- Realização e/ou participação em eventos para orientação aos pequenos negócios sobre crédito e gestão financeira:
 - Semana Nacional de Educação Financeira: engajamento de 19 estados, com 147 iniciativas cadastradas e 14.571 participantes; lives pelo canal do Sebrae no YouTube, alcançando 5.761 visualizações;
 - Papo Sebrae de Finanças: 6 Programas em 2023, impactando 12.354 pessoas;
 - Arena do Crédito – Semana do MEI: participação de 10 instituições financeiras – Agência de Empreendedorismo de Pernambuco (AGE/PE), Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro (ACERIO), Agência de Fomento do Rio Grande do Norte (AGN), Banco do Brasil, Banrisul, Caixa Econômica Federal, Desenvolve MT, Fomento PI, Fomento PR e Sicob; e o registro de 269 participantes;
 - MPE Week (com o Banco do Brasil): 103 mil empresas participantes, R\$ 181 milhões de negócios gerados e R\$ 9 milhões em negócios com micro e pequenas empresas;
- Semana MPE CAIXA: ações de orientação em 10 estados;
- Feira Empreendedor SP e RJ e Semana MEI DF.

7.4.1.2

Macroprocesso Gestão do Ambiente de Negócios

Este macroprocesso engloba, dentre outros, o *networking* e a articulação com diversos *players* (Congresso Nacional, Associações, Prefeituras, Federações, Parceiros diversos, Comunidade Internacional etc.), atividades de fomento e melhoria do ambiente de negócios, auxílio na elaboração de projetos de lei e outros, com o objetivo de fomentar e melhorar o ambiente de negócios para o público direto do Sebrae.





UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A Unidade de Políticas Públicas – UPP tem como missão desenvolver e articular políticas públicas visando à criação de ambiente favorável à competitividade e à sustentabilidade, além da formalização dos pequenos negócios.

Dentro dos resultados alcançados pela UPP em 2023, merece destaque especial a preservação do Simples Nacional na Reforma Tributária, mantendo o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido para os pequenos negócios.

Outras ações e resultados obtidos pela UPP em 2023 são relacionados a seguir:

- Acompanhamento permanente dos trabalhos desenhados pelo Congresso Nacional, articulando com legisladores, apresentando subsídios e propostas, participando de eventos e reuniões, prospectando parcerias, acompanhando audiências etc., tendo em vista o aprimoramento do ambiente dos pequenos negócios. Em 2023, foram desenhadas e apresentadas aos congressistas: 114 Proposições com Atuação Direta; 33 Notas Técnicas; 3 Emendas e 3 novas Proposições;
- Prospeção e estruturação de 13 parcerias com instituições públicas federais dentro dos temas de interesse dos pequenos negócios voltados à organização da atuação do Sebrae com o setor público;
- Desenvolvimento em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) da nova Calculadora do Regime Tributário, com o objetivo de facilitar a escolha pelo empresário do melhor regime tributário;
- Operacionalização, em parceria com a Fundacentro, do Projeto Ninho voltado para estimular o empreendedorismo de jovens em situação de vulnerabilidade social;
- Desenvolvimento de uma régua de relacionamento para oferta de soluções aos microempreendedores individuais a partir das técnicas de economia comportamental e linguagem simples;
- Desenvolvimento de sistema para monitoramento das políticas nacionais voltadas para os pequenos negócios;
- Estruturação, apoio ao desenvolvimento e à disponibilização das demandas aprovadas no plano de trabalho do Sebrae com a Receita Federal do Brasil (RFB) executadas no contrato SERPRO sob gestão da UPP;
- Interrupção Temporária de Atividades e o Reinício das atividades interrompidas;
- Nova versão do Inova Simples; com funcionalidades de alteração e baixa;
- Entregas do módulo SINTER;
- Entregas do parcelamento do Simples Nacional;
- Entregas do PER/DCOMP Web;
- Entregas do MEI e REDESIM;
- Disponibilização do acesso aos dados das Notas Fiscais de Serviços eletrônica emitidas por MEI para todos os municípios.
- Coordenação do desenvolvimento da nova versão do Plano de Ação do Manual de Boas Práticas para Situações de Emergência e Estado de Calamidade Pública;
- Apoio à implementação da Taxa Única Agregadora para pagamento do Programa de Reconversão da Economia Informal (PREI) em Angola, através de reuniões presenciais e on-line com os parceiros do governo angolano;
- Entregas do Convênio Redesim Conectada, firmado com 9 Juntas Comerciais Estaduais:
 - BI (business intelligence) implantado em 9 UFs;
 - Melhoria do fluxo de navegação baseada em UX implantada em 9 UFs;
 - Fluxo simplificado de Transformação do MEI implantados em 9 UFs;
 - Viabilidade automática implantada em 65 municípios;
 - Fluxo automático do Balcão Único (abertura de empresas em 10 minutos) implantado em 35 municípios;
 - Chatbot e atendimento virtual ao empreendedor implantado em 8 estados (o 9º estado será concluído no início de 2024). Realização de pesquisas sobre ambiente de formalização de empresas em conjunto com a Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência (UGE) e o Departamento Nacional de Registro Empresarial e Inovação (DREI). Foram efetuadas duas pesquisas: quantitativa, com micro e pequenas empresas, e qualitativa, com contadores.

7.4.1.3

Macroprocesso Gestão de Soluções

Este macroprocesso engloba, dentre outros, a avaliação das tendências e dos desafios do público-alvo, definição da estratégia de design da solução (aquisição, desenvolvimento interno, cocriação, etc.), design da solução, disponibilização, gestão da solução, avaliação da performance, monitoramento, marketing direcionado, portfólio e outros. O objetivo deste macroprocesso é garantir a disponibilidade de soluções efetivas para cada tipo de desafio e de público.



UNIDADE DE GESTÃO DE SOLUÇÕES

A Unidade de Gestão de Soluções – UGS tem como missão coordenar o desenvolvimento e realizar a curadoria de soluções próprias e de terceiros, presenciais e digitais, colocadas à disposição do cliente Sebrae através de todos os canais de atendimento e relacionamento.

Em 2023, os resultados que merecem destaque estão a seguir:



- 1,8 milhão de inscrições na plataforma de cursos on-line. Para esse resultado, a plataforma EaD foi atualizada com melhorias de interface de navegação. Foi realizada a curadoria e atualização do portfólio de cursos;
- Oferta de novo Emissor Gratuito de Nota Fiscal Eletrônica, que permite a emissão da nota e a impressão do cupom fiscal. Foram emitidas notas fiscais no valor total de R\$ 21 bilhões;
- Expansão da utilização do App Sebrae como estratégia de atendimento da Rede de Agentes Sebrae. No início de 2023, apenas 2 estados usavam o aplicativo, que agora é adotado em 16 estados. Foram realizados 1,9 milhão de atendimentos via APP;
- Lançamento do Sebrae Conecta, plataforma que conecta os nossos clientes às melhores soluções de mercado;
- Lançamento do Novo Portfólio de Gestão Empresarial, dividido em famílias que representam os momentos empresariais de cada empreendedor. Para tanto, a Unidade de Gestão de Soluções efetuou o mapeamento, a curadoria e atualização de todas as soluções ofertadas pelo Sebrae; estruturou estratégia de marketing e efetuou o lançamento do portfólio atualizado;
- Ampliação do UP Digital, com a inclusão de novas soluções, mais interativas e imersivas. Em 2023, mais de 30.000 matrículas foram realizadas no UP Digital;
- Evolução do Empretec, com o lançamento das opções Rural, Startup e Arena. Criação e aprovação junto à Organização das Nações Unidas (ONU) da nova identidade visual do Empretec.

7.4.2

Macroprocessos de Gestão e Suporte

7.4.2.1

Macroprocesso Governança

Este macroprocesso engloba todos os processos de tomada de decisão, de emissão de políticas e diretrizes e de assessoramento institucional, tais como atividades jurídicas, de controles internos e riscos, de *compliance*/integridade, de ouvidoria, de auditoria. Este macroprocesso engloba todos os processos de tomada de decisão, de emissão de políticas e diretrizes e de assessoramento institucional, tais como atividades jurídicas, de controles internos e riscos, de *compliance*/integridade, de ouvidoria, de auditoria.



UNIDADE DE ASSESSORIA JURÍDICA

A Unidade de Assessoria Jurídica – UASJUR tem como missão atuar judicial e extrajudicialmente na proteção dos interesses do Sebrae, assessorar juridicamente a Diretoria Executiva do Sebrae e prestar consultoria às Unidades do Sebrae.

Além das atividades permanentes de assessoria jurídica à Diretoria Executiva do Sebrae e da consultoria às unidades, em 2023 a UASJUR apresentou como principais resultados:



- Aprovação, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), da marca Sebrae como uma marca de Alto Renome. O reconhecimento do Alto Renome da Marca Sebrae tem o objetivo de obter a proteção em todas as classes e ramos de produtos e serviços no INPI e de receber a proteção especial para evitar o uso indevido da marca e diluição da sua distintividade;

- Vitória do Sebrae na ação judicial de declaração de imunidade tributária do Imposto de Renda incidente sobre as aplicações financeiras: a partir da vitória nesse processo judicial, é inexigível o Imposto de Renda sobre rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras

de renda fixa ou variável do Sebrae. Além disso, o Sebrae recuperará os valores correspondentes aos 5 anos anteriores ao ajuizamento da ação, bem como os recolhidos no curso do processo (estimativa de recuperação: em torno de R\$ 900.000);

- Aprovação do Novo Regulamento de Licitação e Contratos do Sistema Sebrae: a revisão do RLCSS foi uma importante medida para simplificar os processos de contratação do Sistema Sebrae, sem, contudo, perder a segurança jurídica necessária. Muitas ferramentas de inovação foram inseridas no novo regulamento com o objetivo de o Sebrae ser ainda mais eficiente no alcance de seus resultados,

utilizando ferramentas de inovação capazes de acelerar esses resultados;

- Julgamento parcial do tema repetitivo 1.079 no Superior Tribunal de Justiça (STJ), que trata da análise da incidência de teto de 20 salários-mínimos para a base de cálculo da contribuição destinada ao Sebrae;
- Encerramento das atividades do Sebraecred: considerando a mudança de estratégia do Sebrae no apoio à concessão de crédito para os pequenos negócios, a Diretoria Executiva decidiu por encerrar as atividades do Sebraecred e aplicar os recursos em fundos garantidores de crédito para os pequenos negócios.

AUDITORIA INTERNA DO SISTEMA SEBRAE

Em 2023, a Auditoria Interna do Sistema Sebrae manteve sua missão de atuar de forma independente e objetiva na realização de auditoria interna e prestação de consultoria para o Sistema Sebrae, avaliando e melhorando a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança para a efetiva e transparente aplicação dos recursos.

O Conselho Deliberativo Nacional (CDN) aprovou o reposicionamento da Auditoria Interna junto ao CDN para fortalecer o modelo de governança do Sebrae. Seguindo o Plano de Auditoria 2023, a Auditoria Interna atuou nos seguintes temas, com destaque para os principais resultados alcançados:

Relacionamento com os Órgãos de Governança

- Apoio ao Conselho Fiscal e ao Comitê Permanente de Compliance e Auditoria, bem como assessoramento à Governança do Sebrae;
- Apoio aos Conselhos Fiscais por meio de 120 relatórios de auditoria contábil com análise das demonstrações contábeis.

Orientação consultiva

- Promoção da suficiência e adequação de normativos internos que regulam os controles e a governança.

Avaliação/Auditoria

- Avaliação de 9 convênios firmados com 4 instituições parceiras do Sebrae, a partir de demanda do Conselho Deliberativo;
- Avaliação do contrato de Sebrae/UF com fábrica de

software, em atendimento à solicitação do respectivo Conselho Deliberativo Estadual;

- Levantamento de informações para atendimento à demanda do Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios, conforme ofício 989/2023;
- Realização de auditoria no Portal da Transparência com foco nas informações inseridas de forma não automática;
- Orientação de ações para o crescimento da maturidade do Sistema Sebrae na implantação do Programa de Integridade Corporativa – Compliance.

Avaliação de Sistemas de TI

- Orientação da atualização de práticas de Governança em Privacidade, bem

como de ações para a devida adequação do Sistema Sebrae à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), com emissão de 29 relatórios, sendo 1 para cada unidade e 1 consolidado do Sistema Sebrae;

- Criação e revisão de artefatos e de rotinas de extração, validação e testes automatizados de dados, permitindo maior eficiência e abrangência do universo utilizado nos trabalhos de auditoria.

Monitoramento dos Planos de Ação

- Mais de 170 oportunidades de melhorias para incrementar o ambiente de controles internos do Sistema Sebrae, visando à minimização de riscos e ao aumento de êxito para atingir seus objetivos.

UNIDADE DE CONTROLADORIA E COMPLIANCE

A Unidade de Controladoria e Compliance – UCC tem como missão executar processo permanente de identificação e monitoramento de riscos operacionais, de conformidade, efetividade e de integridade dos processos das Unidades do Sebrae.

A Unidade executa suas ações por meio de 4 eixos: Programa de Integridade Corporativa, Gestão de Riscos e Controles Internos, Transparência e Relacionamento com Órgãos de Controle. Os principais resultados da UCC em 2023 são os seguintes:

- Desenvolvimento dos documentos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para consolidação da segunda linha de governança do Sebrae Nacional (Metodologia de Riscos e Controles Internos, Cadeia de Valor, Mapa de Riscos Operacionais e Atualização da Matriz de Transações Críticas);
- Divulgação da Minuta da Política de Due Diligence para todo o Sistema Sebrae: 2023 foi o ano de consolidação dos trabalhos de Due Diligence no Sebrae/NA, implementada no final do ano anterior. No período, a UCC emitiu mais de 350 pareceres sobre a

avaliação de fornecedores, parceiros e proponentes de patrocínio, reduzindo o risco de associação do Sebrae a entidades que possuem um alto grau de risco de integridade;

- Realização do 1º Encontro de Integridade do Sistema Sebrae: o Encontro formalizou a atuação em rede da UCC e ratificou a importância do tema integridade no Sistema Sebrae. Colaboradores de Compliance, Riscos e Controles Internos de todo o Sistema Sebrae participaram do Encontro, fortalecendo a troca de informações e uma atuação integrada entre NA e UFs. O evento deu

início aos trabalhos de 6 Grupos de Trabalho (GT) para evolução de iniciativas relacionadas à integridade no Sistema Sebrae;

- Elaboração de capacitação do Programa de Integridade Corporativa: a capacitação foi elaborada em conjunto com a Unidade de Auditoria, com o objetivo de tangibilizar o conhecimento sobre integridade em todo o Sistema Sebrae. A capacitação teve, até o momento, 516 participantes, sendo 401 aprovados (77,7% de aprovação), com um índice de recomendação - NPS de 87,66%.





OUVIDORIA

A Ouvidoria tem como missão assegurar um canal de comunicação eficiente, ágil, ético e imparcial entre o Sebrae e seus clientes, empregados, fornecedores, parceiros e a sociedade em geral, contribuindo para a transparência da instituição na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão.

Em 2023, a Ouvidoria contribuiu de forma relevante para o fortalecimento da Cultura Ética no Sistema Sebrae a partir da atualização de Documentos Normativos, elaboração de uma Política de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento e de ações preventivas contra a violência contra a mulher e busca da equidade de gênero.

Em 2023, foram recebidas 12.601 manifestações na Ouvidoria do Sebrae. Dessas, 4.255 foram manifestações positivas (elogios), 5.905

manifestações negativas (reclamações e denúncias), 2.441 manifestações neutras (solicitações e sugestões).

De fevereiro de 2019 até dezembro de 2023, os números de manifestações de Ouvidoria aumentaram em 80%, saindo de cerca de 7.000 manifestações para 12.601 ao ano (até 22/12/23). De 2022 para 2023, o crescimento foi de 10%. Contudo, o indicador Tempo de Resposta obteve um leve crescimento de 5,7 dias para 7,7 dias, em virtude do aumento do tempo necessário para esclarecer dúvidas sobre o Emissor de Nota Fiscal Eletrônica (tempo médio de 12,7 dias). No mesmo período, o índice de resolutividade de Ouvidoria saiu de 72,4% para 87,2%, havendo uma leve queda comparado com o período anterior (fev/19 a out/22), que foi 90,7 %, também provocado pelo Emissor de Nota Fiscal Eletrônica.

Outros resultados da Ouvidoria em 2023 que merecem destaque são:

- 1.108 chamados de transparência atendidos no portal do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC. A manutenção deste portal é obrigatória para os serviços sociais autônomos, em virtude do Decreto nº 9.781/19 (adoção da Lei da Transparência para os serviços sociais autônomos);
- 1.532 chamados de tratamento de dados pessoais atendidos no portal da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD. Esse portal também é obrigatório de acordo com a Lei 13.789/18;
- Programa "A Voz do Cliente": coleta sistematizada de feedbacks dos clientes do Empretec. Foi atualizado o método de pesquisa com clientes, criado um BI específico para acompanhamento dos gestores e iniciado a aplicação de Inteligência Artificial nos resultados qualitativos. Até dezembro, clientes avaliaram o Empretec;
- Estruturação do Núcleo de Ouvidoria na Central Nacional de Relacionamento e capacitação de 10 turmas no tema de Ouvidoria na Central Nacional de Relacionamento – CNR. Com a criação desse Núcleo, foi alcançado um crescimento estrondoso, pois em 2022 foram registradas 91 manifestações e, em 2023, 1.069 – crescimento de 1074%;
- Atualização e capacitação na Matriz de Riscos, em conjunto com a Unidade de Controladoria e Compliance, e repasse para as Ouvidorias dos Sebrae UFs;
- A Ouvidoria faz a gestão das reclamações e das denúncias recebidas pelo Sebrae. A partir de uma análise integrada dessas manifestações, percebemos que tais conteúdos apresentam informação útil aos gestores, no sentido de fornecer uma visão sistêmica dos temas esporadicamente tratados, possibilitando antever e tratar eventuais futuros problemas;
- Participação no desenvolvimento do novo Código de Ética e do Regimento Interno da Comissão de Ética do Sistema Sebrae, aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN;
- Implementação de ações para prevenção da violência contra a mulher e promoção da equidade de gênero, que incluíram a instalação de peças de comunicação; a realização de palestras, com o total de 2.138 participações entre presencial e on-line; a distribuição de livros para os Sebrae estaduais; a realização de lives para as equipes de atendimento;
- Elaboração da Política de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento, em conjunto com a Unidade de Gestão de Pessoas e a Universidade Cooperativa do Sebrae. A Política foi aprovada pela DIREX no mês de dezembro;
- Monitoramento das citações ao Sebrae nas redes sociais, cujos textos se revestem em manifestações de Ouvidoria. Monitoramento de redes sociais é uma ação contínua da Ouvidoria. Foram recebidas 16 manifestações através da interação com os clientes nas redes sociais no ano de 2023.

UNIDADE DE ASSESSORIA INSTITUCIONAL

A Unidade de Assessoria Institucional – UARI tem como missão desenvolver e implementar ações de relacionamento institucional com entidades públicas e privadas, no âmbito nacional e internacional, visando parcerias para o desenvolvimento dos pequenos negócios.

Os principais resultados pela Assessoria Institucional em 2023 são relacionados a seguir:



- Gerenciamento de 144 eventos institucionais do Sebrae Nacional, dos quais 94 foram realizados e 50 foram cancelados/repactuados. Os eventos foram demandados por 21 Unidades do Sebrae NA e realizados em 9 estados distintos, com um NPS de 87,5%, o que classifica o processo de produção de eventos como "Zona de Excelência";
- Implementação do projeto Sebrae pelo Brasil. O projeto percorre de norte a sul do país para fomentar potencialidades locais e impulsionar a geração de negócios. Em 2023, rodou 20 mil km em 13 estados, contando com 7.300 participantes e 216 autoridades presentes. Na imprensa, somam 58 inserções, entre rádio, TV, impresso e on-line;
- Realização de 26 Missões Internacionais, demonstrando a retomada de atuação do Sebrae no Relacionamento Internacional. Das 26 missões realizadas, 2 foram recebidas e 24 enviadas, sendo 10 de cooperação, 3 de benchmarking, 4 de representação, 5 para participação em eventos, 1 empresarial e 1 de premiação;
- Publicação de Painéis com informações sobre a atuação institucional do Sebrae. Foram construídos cinco importantes Painéis Institucionais, sendo eles: Autoridades do Sistema Sebrae, Calendário Nacional de Eventos, Sebrae Pelo Brasil, Representações Institucionais e Panorama Internacional. Os painéis publicados objetivam subsidiar com informações estratégicas a Unidade de Assessoria Institucional e Gabinetes para atuação e tomada de decisões;
- Coordenação da campanha da Semana Global do Empreendedorismo – SGE no Brasil. A Semana Global do Empreendedorismo (SGE) acontece simultaneamente em 180 países do mundo. Em 2023, a SGE ocorreu entre os dias 13 e 17 de novembro, com o tema "Inclusão e geração de renda para quem empreende". Foram cadastrados 7.225 eventos/atividades de 853 municípios com a participação estimada de 550.000 pessoas.

7.4.2.2

Macroprocesso Gestão Estratégica

Este macroprocesso engloba todas as atividades que dizem respeito à estratégia e aos seus desdobramentos, incluindo repasse e gestão do recurso CSN (Contribuição do Sebrae Nacional). O objetivo desse macroprocesso é planejar, executar e monitorar a estratégia da instituição.



UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA

A Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência – UGE tem como missão gerir a estratégia do Sistema Sebrae, contribuindo e direcionando esforços para o alcance do propósito institucional, utilizando-se de processos de planejamento, gestão e monitoramento de resultados e inteligência de dados.

Em 2023, os resultados que merecem destaque estão a seguir:



- Elaboração de estudos e pesquisas diversos, para conhecimento do ambiente dos pequenos negócios, subsídio às estratégias e ações do Sistema Sebrae, direcionamento, articulação, desenvolvimento e implementação de políticas públicas. Entre os temas tratados nos estudos e pesquisas, destacam-se:
 - Empreendedorismo nas Famílias de Baixa Renda: Microempreendedores Individuais no Cadastro Único;
 - Empreendedorismo Feminino;
 - Sobrevida das Empresas Mercantis Brasileiras;
 - Fluxos de Donos de Negócio por Sexo, Raça/Cor e Faixa Etária;
 - Participação dos pequenos negócios no Comércio Exterior;
 - Empreendedorismo de Baixa Renda;
 - Panorama do Emprego nas MPE: Módulo Empregado.
- Reformulação do Data Sebrae e desenvolvimento do SebrAI, incluindo a realização de testes de usabilidade e testes de conceito, para reformular completamente o Data Sebrae e facilitar a navegação do usuário;
- Seminário Internacional do

GEM (Global Entrepreneurship Monitor), em parceria com a Anegepe;

- Desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae 2024/2027, incluindo a realização de Encontro de Dirigentes e Conselheiros; de Ciclo de palestras on-line com todo o Sistema Sebrae; da capacitação das UGE/UF na Metodologia Foresight; dos Encontros Regionais. Também foram realizadas reuniões de validação do Planejamento Estratégico com Dirigentes e Conselheiros e reuniões de trabalho para definição da ficha dos indicadores dos Resultados-chaue;
- Monitoramento da Estratégia do Sistema Sebrae;
- Processo do Fechamento dos Dados e Consolidação de Resultados 2023;
- Monitoramento e Gestão do Portfólio do Sebrae, incluindo a construção de painéis que apoiem a gestão do ciclo de vida do portfólio e o processo de curadoria;
- Desenvolvimento de novos produtos de dados para apoio às tomadas de decisão das Unidades do Nacional referentes às iniciativas Estratégia de Agentes, Construção de Painéis UPP – SigaLei, Painéis de Educação

Empreendedora, Painéis da Ouvidoria – A Voz do Cliente, e Radar de Pequenos Negócios – DITEC;

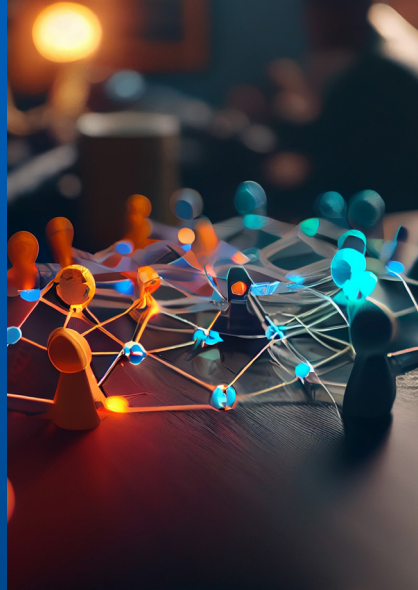
- Desenvolvimento da Cultura Analítica do Sebrae Nacional, com estruturação do processo de monitoramento do portfólio, base de dados de clientes e KPI do processo decisório;
- Desenvolvimento de metodologia de planejamento anual do Sistema Sebrae a partir de evidências territoriais;
- Estruturação do Programa Nacional DataBIZ com ampliação de recursos. O DataBIZ visa potencializar a atuação dos empreendedores no mercado a partir da disponibilização e do 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.
- Estruturação e aplicação de um método de planejamento para o setorial de transição energética, considerando a visão dos stakeholders, o planejamento estratégico do Sebrae, dados e evidências que suportem a definição de projetos e ações a serem realizadas pelo sistema Sebrae nos próximos anos.



UNIDADE DE COMUNICAÇÃO

A Unidade de Comunicação – UCOM tem como missão desenvolver e proteger a marca, o posicionamento e os atributos desejados para a marca Sebrae e promover a imagem institucional e de seus produtos e serviços para os públicos de interesse da instituição.

Os resultados de maior destaque em 2023 para a Unidade de Comunicação referem-se à classificação da marca Sebrae como a sexta mais forte do Brasil e a indicação do Sebrae como Top of Mind nos três temas: Apoio à Gestão de Empresas; Promoção do Empreendedorismo no Brasil; Defesa dos Interesses dos Pequenos Negócios.



7.4.2.3 Macroprocesso Gestão da Comunicação

Este macroprocesso engloba todas as ações de comunicação institucional, mercadológica e interna, incluindo publicidade, *live marketing*, *branding*, assessoria de imprensa, audiovisual, entre outras, bem como eventos, patrocínio e outros. Os objetivos desse macroprocesso são desenvolver e proteger a marca, o posicionamento e os atributos desejados para a marca Sebrae e promover a imagem institucional e de seus produtos e serviços para os públicos de interesse da instituição.

7.4.2.4 Macroprocesso Gestão de Tecnologia da Informação

Este macroprocesso visa garantir a disponibilização, manutenção e evolução dos serviços, assegurando infraestrutura tecnológica para que o Sebrae cumpra a sua missão.



UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC tem como missão disponibilizar tecnologias da informação e comunicação, sistemas corporativos de gestão, atendimentos e relacionamento, para responder aos desafios da presença digital do Sebrae.

O Programa de Renovação Tecnológica 2023 tem como objetivo direcionar os investimentos da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC do Sebrae Nacional por meio dos seguintes projetos:

- **Projeto Atualização do Parque Tecnológico:** para que os processos funcionem de maneira integrada e que as organizações ganhem com a utilização da tecnologia da informação, é necessário que haja uma padronização na TI. A rápida obsolescência dos equipamentos de informática e a evolução constante dos aplicativos e sistemas, que exigem máquinas cada vez mais evoluídas, impõe uma constante reciclagem na infraestrutura de TI.
- **Projeto Aumento da Capacidade Operacional:** estudo em desenuolimento para identificar a necessidade operacional para atender às demandas do Sistema Sebrae. Dentro deste estudo será contemplada a relação de indicadores capazes de mensurar e acompanhar o desempenho das atividades da unidade, possibilitando acompanhamento gerencial e diretivo da instituição.
- **Projeto Desenuolimento de Software e/ou Suporte:** visa disponibilizar soluções e prover atendimento para o amplo uso de plataformas e sistemas, garantindo a evolução tecnológica, de forma que facilitem a interação com clientes, agilizem as atividades internas e assegurem uma presença digital adequada nas necessidades dos clientes e demais partes interessadas.
- **Projeto Expansão de Nuem Priuada:** manter a implementação do Data Center em Infraestrutura Hiperconvergente (Hyper Converged Infrastructure - HCI). Esse tipo de infraestrutura é projetada para concentrar servidores, equipamentos de processamento e armazenamento de dados, para suportar e gerar alta disponibilidade para as aplicações de missão críticas. Os Data Centers são potencializados quando construídos com Infraestrutura Hiperconvergente, que integra os principais componentes de TI.
- **Projeto Expansão de Nuem Pública:** o provisionamento de ambiente na nuvem pública, bem como os serviços técnicos serão analisados com o objetivo de avaliar a necessidade de expansão a partir do ano de 2024.
- **Projeto Extração e Disponibilização de Dados Transacionais:** visa permitir a extração, a disponibilização de dados transacionais e o enriquecimento de dados, por meio do Cadastro de Pessoas e Empresas (CPE).
- **Projeto Governança de TI:** a governança de TI ajuda a alinhar as estratégias de TI com os objetivos de negócio da empresa. Isso significa garantir que os investimentos em TI estejam alinhados com as metas e necessidades da organização, contribuindo para o crescimento e sucesso geral, o aproveitamento máximo da tecnologia, a otimização de processos e a minimização de riscos
- **Projeto Infraestrutura, Suporte e Helpdesk:** a infraestrutura de TI refere-se ao conjunto de hardware, software, redes e outros componentes tecnológicos que sustentam as operações de uma organização. Este projeto de infraestrutura envolve atividades como design e implementação de redes, instalação e configuração de servidores, aquisição de equipamentos e garantia de que todos os sistemas estejam interconectados e operando corretamente. O suporte de TI e o Help Desk são responsáveis por fornecer assistência técnica aos usuários finais do Sebrae. Portanto, concentra-se em garantir que os recursos de TI sejam adequados, seguros e eficientes, e que os usuários finais tenham o suporte necessário para utilizar esses recursos de forma eficaz.
- **Projeto Licenciamento de Software:** um projeto de licenciamento de software eficiente pode ajudar uma organização a maximizar o valor e o uso adequado dos seus ativos de software, reduzir riscos legais e de conformidade, otimizar os custos de licenciamento e promover uma governança adequada em relação ao uso de software. Portanto, esse projeto envolve a avaliação das necessidades de licenciamento, a seleção das licenças apropriadas, a aquisição e implementação das licenças, bem como o gerenciamento contínuo do uso e conformidade das licenças de software.
- **Projeto Links de Comunicação:** tem o objetivo de estabelecer uma rede confiável e eficiente para suportar as necessidades de comunicação para o Sebrae, garantindo a conectividade adequada entre diferentes locais, dispositivos e usuários. Isso possibilita a troca de informações, colaboração e funcionamento eficiente dos processos de negócio.
- **Projeto Segurança Corporativa:** visa manter o Sistema Sebrae seguro por meio da adoção de padrões mínimos de segurança da informação para proteção aos dados que trafegam entre os ativos de TI e ainda atender às determinações da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD.
- **Projeto Solução de Plataforma e Infraestrutura Externa - SaaS / PaaS:** refere-se a um esforço de implementação de soluções de software hospedada em uma infraestrutura externa, acessada pela empresa como um serviço. Nesse modelo, o Sebrae passa a utilizar a plataforma e a infraestrutura fornecidas por um provedor como serviço para executar seus aplicativos e armazenar seus dados, em vez de hospedá-los localmente. Este projeto oferece diversas vantagens, como redução de custos de infraestrutura, escalabilidade flexível, atualizações automáticas, acesso remoto e suporte técnico especializado.

7.4.2.5

Macroprocesso Gestão Financeira, Contábil e Orçamentária

O macroprocesso Gestão Financeira, Contábil e Orçamentária tem por objetivo garantir a gestão eficaz dos recursos financeiros, gerando informações adequadas ao processo decisório e colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.



UNIDADE DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E CONTABILIDADE

A Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade tem como missão formular e gerir o processo orçamentário e contábil, garantindo a consistência das informações legais e gerenciais do Sistema Sebrae.

Em 2023, os resultados que merecem destaque estão a seguir:

- Revisão dos Limites Orçamentários do Sistema Sebrae com o objetivo de garantir a melhor aplicação dos recursos orçamentários aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional;
- Estruturação do Portal de Convênios, que tem como objetivo gerir os convênios firmados. O Portal utiliza sistema informatizado, com módulos que

contemplam todas as etapas do processo de gestão de convênios (proposta de projeto, aprovação, cadastro, prestação de contas e encerramento);

- Aplicação integral das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBC TSP's vigentes, visando assegurar a conformidade às determinações dos

Órgãos de Controle (TCU e CGU). As práticas e demonstrações contábeis do Sistema Sebrae foram adequadas para cumprir com o arcabouço normativo;

- Estruturação da Meta Mobilizadora "Recursos Aplicados na Atividade Fim", que tem como objetivo medir a eficiência da utilização dos recursos nas iniciativas finalísticas.

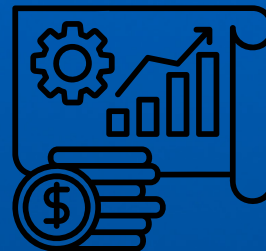


UNIDADE DE GESTÃO FINANCEIRA

A Unidade de Gestão Financeira tem como missão promover o cumprimento das políticas financeiras, gerir o processo de aquisições, desenvolver e acompanhar as ações de gestão de contratos e realizar a gestão financeira dos fundos.

Os resultados de destaque em 2023 são relacionados a seguir:

- Implementação das ações e atribuições do Núcleo de Investimentos, por meio do acompanhamento e de análises diárias dos investimentos do Sebrae Nacional junto aos fundos restritos, constante contato com os gestores dos fundos (BB Asset e Caixa Asset), discussão e avaliação da performance dos fundos em conjunto com a Aditus Consultoria Financeira, que presta serviços de compliance em investimentos para o Sebrae.
- Evolução da rentabilidade dos Fundos Restritos do Sebrae Nacional, BB Milênio 10 e Caixa Sebrae RF LP, alcançando 103,55% do CDI em 2023, um crescimento de 37 pontos bases em relação a 2022 e 142 pontos bases se comparados a 2021.
- Economicidade nos certames licitatórios do Sebrae Nacional, considerando o valor homologado frente ao valor de referência. Até novembro de 2023, a economicidade obtida foi de 10%, o que equivale a 62,9 milhões. Em 2022, também se obteve 10% de economicidade e, em 2021, 17%.
- Operacionalização e gestão do fluxo de pagamentos contemplando mais de 2.400 fornecedores e clientes internos e externos, em mais de 17.000 transações até novembro/2023, garantindo a manutenção da cadeia de atendimento e operação do Sebrae junto ao seu público-alvo e partes interessadas.





7.4.2.6

Macroprocesso Gestão Administrativa

Este macroprocesso engloba, dentre outros, a gestão de *facilities*, manutenção predial, mobilidade e logística, almoxarifado, gestão documental, viagens, serviços de telecomunicações, patrimônio. Abarca, ainda, todas as fases de contratação (licitação, dispensa por valor e outras razões, inexigibilidade, caixinha), gestão dos contratos, renovação/aditivo e seu encerramento.

O objetivo da Gestão Administrativa é prover às unidades do Sebrae de infraestrutura, materiais e serviços necessários para que cumpram sua missão.

Entre os principais resultados alcançados em 2023, são destaques:

- Implantação de melhorias no SGF – Sistema de Gestão de Fornecedores;
- Desenvolvimento do projeto Sebrae Consult;
- Reforma do prédio do Sebrae Nacional na 605 Sul;
- Elaboração do Projeto Sebrae Nacional Papel Zero.

7.4.2.7

Macroprocesso Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Este macroprocesso visa garantir que as pessoas adequadas estejam desempenhando o papel correto, com as melhores condições, assegurando a execução da missão institucional.



UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS

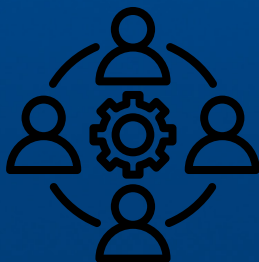
A Unidade de Gestão de Pessoas tem como missão promover a gestão estratégica de pessoas e um ambiente de trabalho saudável e propício ao desempenho superior, de forma a alcançar os resultados planejados.

Em 2023, a Unidade de Gestão de Pessoas foi essencial para retomar políticas e práticas de gestão de pessoas

alinhadas aos interesses da organização e das pessoas que aqui trabalham, de forma a garantir um ambiente diverso, inclusivo e uma cultura de alto desempenho, alinhada aos valores e prezando pela qualidade de vida no trabalho.

Os resultados de destaque em 2023 são os seguintes:

- Adesão de 23 Sebrae/UF ao Programa Nacional de Gestão de Pessoas, com a implementação do SGP 9.0 (Sistema de Gestão de Pessoas);
- Implementação do Pannel "Minha Equipe" para subsidiar as gerências na gestão dos subordinados;
- Implementação da Consultoria Interna;
- Elaboração de propostas para o aprimoramento da gestão de pessoas (Programa de Sucessão, Planejamento de Movimentação Interna, Enquadramento de Profissionais Indicados, Processo Seletivo Interno).



7.4.2.8

Macroprocesso Gestão de Dados e Informações

Este macroprocesso visa prover uma governança de dados segura e estruturada, que suporte a tomada de decisão e a operação, bem como o atendimento ao público-alvo do Sebrae.

A Gestão de Dados e Informações é um macroprocesso persuasivo, ou seja, a sua execução perpassa toda a estrutura orgânica do Sebrae Nacional, não sendo alocado a uma única unidade.





7.4.2.9

Macroprocesso Gestão de Parcerias

Este macroprocesso engloba todo o trâmite formal de firmamento de parcerias, bem como todo o relacionamento e a gestão da experiência destes parceiros, com o objetivo de unir esforços e recursos em prol de ações para o público-alvo do Sebrae e para viabilização da estratégia institucional, por meio de parcerias institucionais.

Da mesma forma que o macroprocesso de Gestão de Dados e Informações, a Gestão de Parcerias também tem caráter pervasivo, sendo executado por todas as unidades do Sebrae Nacional.

Algumas das principais parcerias firmadas pelo Sebrae Nacional e vigentes em 2023 são relacionadas a seguir:

- Atuação com o MDS para inserção econômica de 1 milhão de pessoas do CadÚnico;
- Parceria com a CUFA para inclusão profissional de moradores de favelas em 15 estados brasileiros;
- Acordo com o MMA para projetos de bioeconomia;
- Convênio com o MINC para qualificar produtores culturais;
- Integração com o MIR em favor do empreendedorismo negro;
- Parceria para redução da violência com o MJ por meio do Programa Cidade Empreendedora.

7.5

Recursos de Monitoramento

Na área restrita do DataSebrae <https://datasebrae.com.br/ambiente-de-monitoramento/>, os colaboradores do Sebrae acessam vários recursos para gestão e monitoramento de resultados (ver figura), de forma a fortalecer a cultura analítica com base em dados e os processos de tomada de decisões em todos os níveis da organização.



**Metas
Mobilizadoras
Organizacionais**



**Boletim de
Resultados**



Cubo de Dados



**Resultados
de Programas
Nacionais**



**Monitoramento
de Projetos e
Processos**



Painel NPS



**Avaliação de
Produtos e
Serviços do Sebrae**



**Relatório
de Gestão**



**Portal da
Transparência**



**Manual
de Gestão**



**Cadernos de
Indicadores**



**Imagem e
Marca Sebrae**



**Fechamento
dos Dados de
Atendimento**



SEBRAE COMO PLATAFORMA DE DADOS DO EMPREENDEDOR

Pedro,
proprietário da marca
de cosméticos orgânicos
Flor de Ouro
Florianópolis (SC)

8.1

Portal Sebrae

Além de ser um canal de atendimento para os clientes diretos, o portal do Sebrae (www.sebrae.com.br) apresenta um extenso conteúdo sobre os pequenos negócios.

Os conteúdos são direcionados aos empreendedores, aos estudantes e professores de Educação Empreendedora e aos gestores públicos. Para os empreendedores são apresentados cursos, e-books, podcasts, artigos, vídeos que orientam como formalizar e operacionalizar um pequeno negócio.

São disponibilizados serviços e produtos do Sebrae, como o emissor de nota fiscal eletrônica e outras ferramentas digitais indispensáveis para a gestão

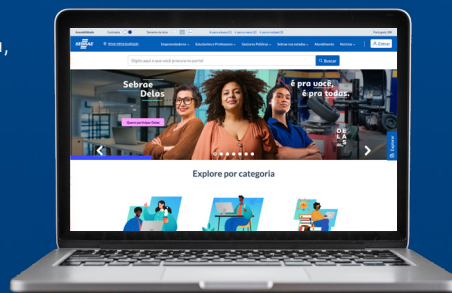
de um pequeno negócio, independentemente do seu segmento de atuação e localização.

Os estudantes e professores de Educação Empreendedora encontram conteúdos sobre as iniciativas do Sebrae sobre esse assunto, cursos diversos, programação de eventos. Para gestores públicos, o Portal disponibiliza materiais sobre boas práticas de gestão e casos de sucesso, como os vencedores do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor.

A plataforma Sebrae Conecta, também disponível no

portal, permite que o cliente se conecte com soluções e ferramentas oferecidas por empresas parceiras, que ajudam na digitalização e transformação do negócio, ganhando mais praticidade, eficiência e produtividade para lidar com as rotinas diárias de empreender.

Em 2023, foram contabilizadas mais 42 milhões de visualizações de páginas no portal do Sebrae.



8.2

DataSebrae

Um dos insumos mais importantes para o empreendedor é a informação sobre o seu segmento negocial, sobre o ambiente de atuação, sobre o mercado e a concorrência.

Informações íntegras, tratadas racionalmente e atualizadas são a base do conhecimento e subsidiam o empreendedor na tomada de decisões, na solução de problemas e na definição de estratégias para o seu negócio. É comum se dizer que a informação é o ativo mais importante de uma organização, independentemente do seu porte ou segmento de atuação. Nesse contexto, o Sebrae é considerado o maior repositório brasileiro de informações sobre e para os pequenos negócios, por meio da plataforma DataSebrae.

Essa é uma plataforma referência em dados, estudos e pesquisas com as principais

informações estratégicas sobre os pequenos negócios brasileiros, totalmente on-line e gratuita, criada para apoiar e auxiliar empreendedores, empresas e todos os interessados na temática do empreendedorismo.

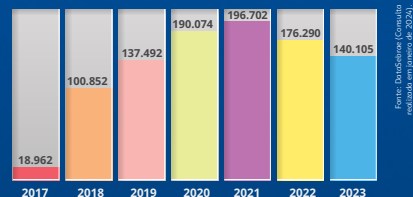
Por meio da plataforma DataSebrae, são disponibilizados dados, estudos e pesquisas aplicados sobre o ambiente de pequenos negócios – são informações sobre emprego, desafios, perspectivas e confiança sobre os perfis dos pequenos empreendedores e empresas e sobre o cenário econômico. Também são apresentadas pesquisas temáticas que tratam de diversos assuntos relacionados aos pequenos negócios.

Os levantamentos, estudos e pesquisas são apresentados no DataSebrae de forma didática, de fácil compreensão, com larga utilização de gráficos e infográficos.

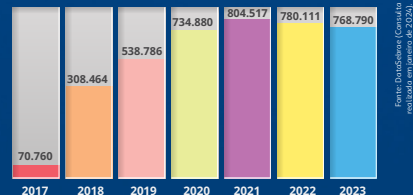
O DataSebrae é uma plataforma pública e pode ser acessada pelo link <https://datasebrae.com.br/>.

O histórico dos acessos ao DataSebrae é apresentado nos gráficos a seguir.

DataSebrae Nº único de usuários



DataSebrae Nº de visualizações de páginas



INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

Messias da Silva
é proprietária da
Sorveteria da Messias
Cavalcante (GO)

9.1

Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis

A apresentação das informações orçamentárias nas demonstrações contábeis considera as normas estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, as orientações do Tribunal de Contas da União – TCU sobre melhorias na transparência e nas práticas adotadas pelo Sistema Sebrae.

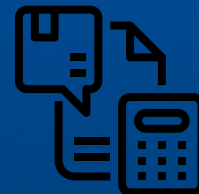
A Gestão Orçamentária do Sebrae utiliza o regime de competência contábil, exceto por aqueles assuntos identificados nas demonstrações contábeis da entidade, nota explicativa nº 26.5, que modificam o resultado orçamentário realizado para convergir com a forma que o orçamento foi

elaborado, em especial àqueles itens que tenham impacto no fluxo financeiro ou impacto por comprometimento ou empenho das receitas, refletindo diferenças de tratamento na execução orçamentária.

No exercício de 2023, a execução orçamentária apresentou crescimento em relação a 2022, representando variação positiva de 31% da receita e 13,85% das despesas – relacionadas às transferências de recursos para execução pelas unidades do Sistema Sebrae, representando 69,37% da despesa executada. Destaque para as transferências da Contribuição Social Ordinária – CSO, que correspondem a 33,5%

da despesa total e para as transferências da Contribuição Social do Sebrae Nacional – CSN, que representaram 35,8% da despesa total.

O resultado da arrecadação de receitas acompanha a retomada da atividade econômica pós-pandemia, trazendo também um crescimento na entrada de recursos a partir da melhora econômica no país de modo geral. Por parte das receitas de serviços, observou-se um aumento no ano a partir da intensificação do calendário e da maior demanda por parte dos clientes.



Recursos

O Orçamento-Programa de 2023 previa um total de recursos da ordem de R\$ 6,185 bilhões. No entanto, foram executadas receitas de aproximadamente R\$ 6,591 bilhões, o equivalente a 106% do valor planejado.

Os recursos são agrupados por natureza, sendo a Receita Corrente Líquida arrecadada durante o exercício – composta pelas Receitas de CSO, Receitas Patrimoniais (Financeiras), Receitas de Serviços e Outras Receitas não planejadas inicialmente e a Receita de Capital oriunda de reservas gerenciais e de saldo de exercícios anteriores.

No contexto das Receitas Correntes, a execução em 2023 totalizou R\$ 6,582 bilhões, sendo a CSO a sua principal fonte de receita, responsável por 79% desse total executado. O valor

executado no exercício representou um aumento de 13,38% sobre os valores executados em 2022.

O resultado reflete a melhora no cenário econômico do país, proporcionando uma maior arrecadação dessa fonte de receitas, uma vez que a CSO é auferida com base na massa salarial das empresas brasileiras, a título de "contribuição social para terceiros", como parte de seus encargos tributários. Esse valor é arrecadado pela Secretaria da Receita Federal do Brasil e repassado às entidades e empresas do Sistema S.

A receita patrimonial do Sebrae é proveniente dos rendimentos financeiros de seus investimentos que somaram R\$ 669,63 milhões em 2023, equivalente a 216% do orçamento previsto e

10,17% das receitas correntes, representando um aumento de 84,37% em relação a 2022. Esse crescimento se deve majoritariamente ao aumento da remuneração do CDI e às boas práticas de gestão financeira da entidade ao longo do exercício.

A receita de serviços se refere às arrecadações com prestação de serviços diretos, tais como serviços de consultoria, assistência técnica e análise de projetos em atendimento direto ao público-alvo da organização. Uma vez que o Sebrae Nacional possui como objetivo direcionar o Sistema Sebrae, os atendimentos diretos ao cliente tendem a ser computados pelos Sebrae/UF, resultando na ausência de execução pelo órgão central em 2023.

A natureza de receitas diversas representa os recebimentos

que não estão elencados nas receitas classificáveis, tais como recuperações e restituições e devolução de recursos não executados em convênios. Em 2023, houve forte aumento na execução de receitas da natureza, totalizando R\$ 709,7 milhões. O valor se refere ao reconhecimento da receita decorrente do trânsito em julgado da ação judicial, requerendo a imunidade tributária do imposto de renda sobre aplicações financeiras da entidade, representado uma receita total de R\$ 561,5 milhões.

As receitas de capital do Sebrae foram exclusivamente decorrentes das parcelas pagas pelas demais entidades do Sistema Sebrae para liquidação de empréstimos concedidos em exercícios anteriores.

Natureza de Receita	Executado no Período Anterior a	ANUAL		Executado no Período d	% Executado d / b	% Executado d / c	Var. entre Período Ant e Período Atual d/a
		Previsto Original b	Previsto Ajustado c				
Receitas Correntes	5.000.662	5.105.980	5.105.980	6.582.655	128,92%	128,92%	31,64%
Receitas de Contribuições	4.587.592	4.778.000	4.778.000	5.201.547	108,86%	108,86%	13,38%
Contribuição para o Sebrae	4.587.592	4.778.000	4.778.000	5.201.547	108,86%	108,86%	13,38%
Receitas Patrimoniais	363.203	310.000	310.000	669.632	216,01%	216,01%	84,37%
Juros de Título de Renda	363.203	310.000	310.000	669.632	216,01%	216,01%	84,37%
Receitas de Serviços	506	1.000	1.000	0	0,00%	0,00%	-100,00%
Serviços de Consultoria, Assist. Técnica e Análise de Projetos	506	1.000	1.000	0	0,00%	0,00%	-100,00%
Transferências Correntes	564	980	980	538	54,87%	54,87%	-4,68%
Transferências de Instituições Privadas	564	980	980	538	54,87%	54,87%	-4,68%
Outras Receitas Correntes	48.797	16.000	16.000	710.939	4443,37%	4443,37%	1356,93%
Receitas Diversas	47.482	15.000	15.000	709.777	4731,85%	4731,85%	1394,83%
Recuperações e Restituições de Pessoal Cedido	1.315	1.000	1.000	1.162	116,18%	116,18%	-11,65%
Receitas de Capital	24.289	1.080.000	1.080.000	9.056	0,84%	0,84%	-62,71%
Receita de Alienação	0	0	0	0	0,00%	0,00%	
Receita de Alienação de Bens	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Operações de Crédito	24.289	30.000	30.000	9.056	30,19%	30,19%	-62,71%
Recebimentos de Empréstimos Concedidos	24.289	30.000	30.000	9.056	30,19%	30,19%	-62,71%
Outras Receitas de Capital		1.050.000	1.050.000				
Saldo de Exercícios Anteriores		1.050.000	1.050.000				
TOTAL RECEITA	5.024.951	6.185.980	6.185.980	6.591.711	106,56%	106,56%	31,18%

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade/SME

Alocação

A alocação da disponibilidade orçamentária do Sebrae está dividida em Despesas Correntes, Despesas de Capital e Fundo de Reserva Orçamentário, que correspondem aos programas Ambiente de Negócios, Brasil + Competitivo, Brasil + Inovador, Cliente em Foco, Educação Empreendedora, Gestão da Marca Sebrae, Gestão Estratégica de Pessoas, Inteligência de Dados, Portfólio em Rede e Sebrae + Finanças (atividades finalísticas); Gestão Administrativa; Reservas Orçamentárias. Enquanto o programa finalístico concentra todos os projetos do Sebrae que visam ao alcance da sua missão institucional, o programa de Gestão Administrativa concentra as despesas de custeio e os projetos de melhoria de gestão administrativa e de governança. As Reservas Orçamentárias, por sua vez, são criadas para garantir recursos de demandas extraordinárias, ou projetos de longo prazo e os plurianuais.

Natureza de Despesa	Executado no Período Anterior a	Anual		Executado no Período d	% Executado d / b	% Executado d / c	Var. entre Período Ant e Período Atual d/a
		Previsto Original b	Previsto Ajustado c				
Despesas Correntes	5.019.419	6.039.301	5.925.918	5.707.385	94,50%	96,31%	13,71%
Pessoal e Encargos Sociais	184.336	219.132	219.132	194.493	88,76%	88,76%	5,51%
Outras Despesas Correntes	680.708	1.138.924	1.059.786	771.326	67,72%	72,78%	13,31%
Despesas Tributárias e Financeiras	242.308	221.046	205.988	212.026	95,92%	102,93%	-12,50%
Transferências Correntes	3.912.068	4.460.199	4.441.012	4.529.541	101,55%	101,99%	15,78%
Despesas de Capital	24.249	4.406	80.581	34.609	785,48%	42,95%	42,73%
Investimentos	1.698	377	347	22.181	5883,48%	6392,14%	1206,32%
Inversões	0	0	80.000	3.000	0,00%	3,75%	0,00%
Financiamentos	0	3.503	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Outros	22.551	526	234	9.428	1792,48%	4029,29%	-58,19%
Total de Despesa	5.043.668	6.043.707	6.006.499	5.741.994	95,01%	95,60%	13,85%
Fundo de Reserva		142.273	179.481				
Total de Despesa	5.043.668	6.185.980	6.185.980	5.741.994	92,82%	92,82%	13,85%
Superávit/Déficit	-18.717			849.717			

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade/SME

No exercício de 2023, o orçamento alocado nos programas finalísticos correspondeu a 78% da disponibilidade orçamentária, enquanto o programa de Gestão e Manutenção equiparou-se a 19%, e as Reservas Orçamentárias representaram 3% dessa disponibilidade. O resultado da execução desses programas e das principais naturezas de despesa, na visão orçamentária, está apresentado nesta página.



Alocação orçamentária

A execução de despesas do exercício em 2023 foi de 95% do total orçado para o ano, um aumento de 14% em relação ao exercício anterior.

A execução dos projetos é agrupada por categorias de despesas, de acordo com a sua finalidade, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Execução orçamentária

Notas: as despesas orçamentárias de transferências correntes consistem nos valores repassados às entidades parceiras e dos de recursos para os Sebrae/UF, respaldadas na Lei 8.029/90, na Resolução CDN nº 10/95 e nas decisões de diretoria. Do valor mensal informado pela Receita Federal do Brasil, 35% ficam para o Sebrae e os outros 65% são distribuídos, conforme cálculo realizado que leva em consideração a arrecadação de ICMS (informação extraída

do Ministério da Fazenda) e o número de habitantes (informações extraídas do IBGE) de cada estado (45%). Já o remanescente (20%) é distribuído a título de equalização e complementação operacional, estabelecido por meio da Resolução CDN 10/95. Para o período em análise, o aumento de transferência de recursos foi proporcional ao aumento na receita de contribuição ordinária. As despesas correntes e de capital são tratadas no orçamento pelo regime de competência.

Despesas para fins apenas contábeis, tais como de depreciação e amortização, não são consideradas execuções orçamentárias do Sebrae.

Variações da Execução do Orçamento

Pessoal, Encargos e Benefícios: as despesas de pessoal,

encargos e benefícios tiveram aumento de 5%, variação ocorrida em virtude do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) 2023/2025 e dos gastos com indenizações trabalhistas provenientes do Programa de Desligamento Incentivado (PDI).

Outras Despesas Correntes:

o aumento de 13% no período resultou de ações do Sebrae vinculadas à aquisição e manutenção de sistemas voltados para apoio ao cliente, bem como produção e desenvolvimento de conteúdo específico, tais como:

- Desenvolvimento, implantação e manutenção de plataformas do Sistema Sebrae para atendimento e relacionamento com o cliente – R\$ 56 milhões. Em relação às principais variações, destacam-se o investimento em cursos EaD; disponibilização.



de plataformas digitais para acesso a conteúdo, estratégia adotada pelo Sebrae para atender ao aumento da demanda (11 milhões); e os gastos em desenvolvimento de plataformas de atendimento ao cliente (CRM, CLOUD MARKETING) – 22 milhões, despesas de 2023 devido à adesão de 20 estados às novas plataformas que mudaram a forma de abordagem de atendimento para uma abordagem de relacionamento com o cliente.

- **Disponibilização pela Receita Federal de base de dados das Micro e Pequenas Empresas (MPE) e Microempreendedores Individuais (MEI)**, visando à gestão de cadastro dos clientes do Sistema Sebrae e contratação de sistema de georreferenciamento com inteligência artificial para captação de informações

censitárias das MPE – R\$ 20 milhões. Nesse período foram investidos mais 15 milhões em pesquisas de dados das MPE e MEI, buscando informações censitárias, visando melhoria das informações para a rede de soluções do Sistema Sebrae e parceria SERPRO, com objetivo de simplificação da burocracia, melhoria do ambiente de negócios, disponibilização de diversos produtos aos clientes, a exemplo da Nota Fiscal de Serviço eletrônica (NFS-e) única para o MEI em todo país, abertura e baixa de empresas, etc.

- **Licenças, manutenções e suportes de sistemas corporativos internos e segurança de rede do Sistema Sebrae** – R\$ 70 milhões. Das variações ocorridas no período, destacam-se o aumento do investimento

em segurança de rede através da plataforma OREV (10 milhões), a aquisição de licenças Microsoft O365 para todo o Sistema Sebrae (26 milhões) e o aumento na manutenção/evolução de diversos sistemas corporativos visando melhorar a eficiência dos sistemas internos (LEME, PROEPHIX, ERP, FLUIG, etc) – R\$ 6 milhões.

- **Criação e desenvolvimento de conteúdo específico para o público do Sebrae**, a exemplo de produções audiovisuais para o canal Empreender e outros conteúdos para exibição em programação de TV. Essas produções aumentaram em R\$ 28 milhões comparados com o exercício anterior, sendo R\$ 22 milhões gastos com produções para o Canal Empreender de conteúdos específicos para os pequenos negócios e

R\$ 6 milhões gastos com diversas produções de pequenos programas para atendimento ao público externo, disponibilizadas na plataforma Youtube e gravações para o público interno. Para 2024, a administração está revendo sua política para democratizar o acesso aos conteúdos, mudando sua forma de disponibilização para canais abertos e de livre acesso sem custos adicionais para seus clientes.

Despesas Tributárias e

Financeiras: a composição dessas despesas está principalmente relacionada à taxa de administração paga à Receita Federal do Brasil, referente à arrecadação da Contribuição Social. A redução em -12% em relação a 2022 foi provocada pelo reconhecimento da imunidade tributária do imposto de renda sobre as aplicações financeiras concedida ao Sebrae.

Transferências Correntes: a variação da execução em 16% é decorrente do aumento na arrecadação da Contribuição Social Ordinária e da oferta de recursos de projetos de interesse do Sebrae Nacional, combinada com o aumento da capacidade de execução dos projetos por parte do Sistema Sebrae. Dentre as execuções do período, destacam-se os Programas e Projeto Nacionais: Cliente em Foco (R\$ 282,7 milhões), Brasil + Competitivo (R\$ 209 milhões) e Ambiente de Negócios (R\$ 69 milhões).

Investimentos: a variação de 1.206% refere-se substancialmente aos gastos incorridos na obra de reparação e reforço estrutural do seu edifício sede. Houve alteração no valor fixado devido a assinatura de contrato de fiscalização da obra (R\$ 347 mil) e um termo aditivo do contrato de custos

de preparação no valor de R\$ 690 mil. Em relação ao volume de recursos executados, destacamos a execução do contrato de engenharia com a empresa Jatobeton LTDA, com o valor de R\$ 16 milhões.

Outras despesas de

Capital: apresentaram redução de -58% de variação comparada com 2022 motivada pela finalização da ação declaratória contra a União Federal, requerendo a inexigibilidade da contribuição previdenciária patronal RAT/SAT, PIS, contribuições destinadas a terceiros – Incra, Funrural, Salário-educação, bem como a imunidade tributária por ser serviço social autônomo e, por consequência, entidade beneficente sem fins lucrativos nos termos legais.

Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis foram preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, de forma condizente com as normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público – NBC TSP, conforme indicado nas Notas explicativas às Demonstrações contábeis do Sebrae, em conjunto com as principais práticas contábeis adotadas pela entidade.



Inclusão do Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial evidencia os Ativos (saldos de recursos financeiros e patrimoniais controlados pelo Sebrae) e Passivos (saldos de obrigações presentes, decorrentes de eventos passados e com alta probabilidade de desembolso futuro) e sua evolução de 2023 em relação ao ano de 2022.

As principais variações do Ativo Total, cujo valor em 31/12/2022 era de R\$ 6,407 bilhões e passou para o valor de R\$ 7,403 bilhões, em 31/12/2023, representando um aumento de R\$ 995,24 milhões ou 15,54%, são:

- Aplicações financeiras temporárias e numerários vinculados: destaca-se a redução de R\$ 871 milhões em aplicações financeiras temporárias e aumento de R\$ 962 milhões dos numerários vinculados a convênios e programas, decorrentes do encerramento das atividades da Sebraecred durante o exercício de 2023.

Enquanto os valores mantidos para operação da empresa eram consolidados como aplicações financeiras, os recursos recebidos após o encerramento das atividades da empresa restaram aplicados em contas bancárias vinculadas a programas e convênios. Dessa forma, a entrada dos R\$ 729 milhões referentes à operação não representam uma receita orçamentária da entidade, ao mesmo tempo que compõem reserva financeira vinculada a futuros projetos e necessidades da entidade.

Valores a receber de longo prazo: o aumento de R\$ 853,8 milhões decorre majoritariamente do trânsito em julgado da ação judicial impetrada pelo Sebrae para reconhecimento da imunidade tributária do imposto de renda sobre as aplicações financeiras da entidade e da atualização monetária dos valores a receber.

As principais variações do Passivo Total são:

- Provisão para honras de avais: destaca-se alteração no perfil de prazo da provisão, ocorrendo um aumento de R\$ 176,5 milhões na provisão de curto prazo frente à diminuição de R\$ 229,4 milhões da provisão de longo prazo, resultando em uma diminuição líquida de R\$ 52 milhões. A diminuição significativa ocorre por meio do aumento das honras de avais realizadas com as maiores operadoras do fundo, respeitando-se o limite de perda de 8% estabelecido no programa.
- Obrigações com Sistema Sebrae: apresentando um aumento de R\$ 14 milhões, a conta apresenta as obrigações do Sebrae para transferências de curto prazo às unidades federativas, sendo fortemente influenciada pelo aumento da receita arrecadada.



Análises de Liquidez

Os índices de liquidez avaliam a capacidade de pagamento da empresa frente às suas obrigações.

Liquidez Imediata = Caixa + Aplicações temporárias + Recursos vinculados / Passivo Circulante = 4,25.

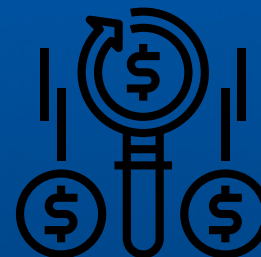
Este índice considera apenas caixa, saldos bancários e aplicações financeiras de liquidez imediata para quitar as obrigações.

Liquidez Corrente = Ativo circulante / Passivo circulante = 4,9

Este índice considera Ativo Circulante de curto prazo da empresa (caixas, bancos, estoques, clientes) e as dívidas a curto prazo (empréstimos, financiamentos, impostos, fornecedores).

Liquidez Geral = Ativo Circulante + Ativo não Circulante Passivo Circulante + Passivo não Circulante 5,68

Este índice leva em consideração a situação a longo prazo da empresa, incluindo no cálculo os direitos e as obrigações a longo prazo. Os resultados dos índices de liquidez demonstram que há recursos disponíveis para quitar as obrigações de curto e de longo prazo.



CONSIDERAÇÕES FINAIS



Fernando de Araújo,
proprietário da
Carpintaria Father
Art in Wood
Rio de Janeiro | RJ

Apesar de ser um ano de transição, quando uma nova Diretoria foi empossada, 2023 foi marcado pela elaboração de um Planejamento Estratégico, que se utilizou de método *Foresight* (ou antevisão), que permite que a Instituição esteja preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem, mesmo em um ambiente de alta incerteza.

Sem prejuízo, a Instituição adotou inúmeras medidas de aprimoramento de sua governança corporativa, como o reposicionamento de sua Auditoria Interna, por exemplo. No campo normativo, aprimorou seu Código de Ética, visando à aderência da atuação aos seus valores e atualizou seu Regulamento de Licitações e de Contratos, buscando segurança e eficiência em seus processos de compras. Os esforços estão voltados

para melhoria dos processos a fim de buscar uma contínua evolução na eficiência do Sebrae.

Sob a perspectiva de resultado, a Instituição atingiu dez das suas onze Metas Mobilizadoras em 2023, as quais foram distribuídas nas três dimensões da Cadeia de Impacto Institucional: Contribuição para os Pequenos Negócios, Eficácia e Eficiência Operacional.

Por sua atuação historicamente transformadora e somada aos resultados obtidos no ano de 2023, a marca Sebrae subiu duas posições e agora é a sexta mais forte do Brasil no ranking anual da revista IstoÉ Dinheiro.

Prover milhões de empreendedores com soluções para o crescimento de seus negócios é ser um indutor de

desenvolvimento em um país com dimensões continentais. Tamanha responsabilidade deve motivar cada ator do Sistema Sebrae em prol da construção de uma cultura de excelência, na qual a atuação em rede, a melhoria contínua e a busca pela inovação sejam percebidas nas intenções e nas práticas, sempre baseadas em princípios éticos e de integridade.

**O FUTURO QUE SE
APRESENTA TRAZ AO
SEBRAE O COMPROMISSO
DOS PEQUENOS NEGÓCIOS
COMO PROTAGONISTAS
DO DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL DO PAÍS.**



RELATÓRIO DE GESTÃO 2023

SEBRAE NACIONAL

