RELATÓRIO DE GESTÃO SEBRAE RS

2023

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul

SEBRAE

PARA DIVULGAÇÃO PÚBLICA

LISTA DE GRÁFICOS, FIGURAS E QUADROS

Gráficos

Gráfico	Nome	Página
01	Faturamento dos pequenos negócios do RS	18
02	Ocupação nos pequenos negócios do RS	19
03	Maiores desafios para os pequenos negócios do RS	19
04	Evolução do número de pequenos negócios empresariais no RS	21
05	Indicador tempo de abertura de empresas (horas)	40
06	Indicador faturamento (%)	40
07	Indicador produtividade (%)	41
08	Indicador clientes atendidos por meio de serviços digitais (número)	41
09	Indicador pequenos negócios atendidos (número)	42
10	Indicador cobertura do atendimento – ME+EPP (%)	42
11	Indicador pequenos negócios atendidos com soluções de inovação (número).	43
12	Indicador professores atendidos em soluções de educação empreendedora (número)	43
13	Indicador recomendação do Sebrae – NPS (pontos)	44
14	Indicador clientes com garantia FAMPE assistidos na fase pós-crédito (%)	44
15	Indicador recursos aplicados na atividade fim (%)	45
16	Manifestações da Ouvidoria	69
17	Mensuração NPS por mês e nota geral do ano	71
18	Distribuição da força de trabalho por área meio e área fim	73
19	Faixa etária de colaboradores 2023	74
20	Média de horas de capacitação por colaborador	75

Figuras

Figura	Nome	Página
01	Organograma	14
02	Distribuição geográfica Regionais Sebrae RS	15
03	Diagrama da Governança do Sebrae RS	31
04	Programa de Integridade Corporativa – Compliance Sistema Sebrae	36
05	Pilares do Programa de Integridade Corporativa – Compliance	36
06	Mapa Estratégico Sebrae	38

Quadros

Quadro	Nome	Página
01	Identificação do Sebrae RS	12
02	Normas e documentos aplicáveis	22
03	Quantidade de manifestações	69
04	Quantidade de ocorrências SAC	69
05	Força de trabalho por cargo em 2023, 2022 e 2021	72
06	Distribuição da lotação por área meio e finalística	73
07	Ingressos e egressos no exercício de 2023	73
08	Despesas manutenção com pessoal, por rubrica	76
09	Demonstrativo de despesas com pessoal	77
10	Síntese da remuneração dos administradores	77

Confidencial

Sumário

1 APRESENTAÇÃO 4
1.1 Mensagem da Diretoria Executiva 5
1.2 Destaques do exercício 7
2 VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL 12
2.1 Identificação da unidade 12
2.2 Ambiente de atuação 16
2.3 Normas direcionadoras da atuação 21
2.4 Mecanismos de transparência sobre a atuação do Sebrae RS 22
3 RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS 24
3.1 Riscos estratégicos 24
3.2 Metodologia de Gestão de Riscos do Sistema Sebrae 25
3.3 Oportunidades e perspectivas 28
4 GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO 31
4.1 Governança Corporativa 31
4.2 Principais ações de supervisão, controle e correição 37
4.3 Estratégia e Desempenho 38
4.4 Relacionamento com a sociedade 68
4.5 Gestão de Pessoas 72
5 INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS 78
5.1 Principais receitas 78
5.2 Principais despesas 80
6 ANEXOS 83

1 APRESENTAÇÃO

O presente relatório tem por objetivo apresentar as principais ações e os resultados da gestão alcançados durante o exercício de 2023, de acordo com os objetivos e metas definidos pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - Sebrae RS. Ao elaborá-lo, a instituição cumpre um dever legal face aos órgãos de controle externo e presta contas dos recursos recebidos e das atividades realizadas às suas diferentes partes interessadas, incluindo a sociedade.

A elaboração do Relatório de Gestão do Sebrae RS atendeu às disposições da Instrução Normativa IN-TCU nº 84/2020, e da Decisão Normativa TCU nº 198/2022.

O documento apresenta para a sociedade uma visão global da entidade, sua missão, visão, seu propósito, as normas e os regulamentos vinculados, o ambiente de atuação e a sua estrutura organizacional. O detalhamento das estratégias de atuação, das atividades desenvolvidas e dos resultados atingidos.

Confidencial

1.1 Mensagem da Diretoria Executiva

O ano de 2023 foi de muitos avanços para o Sebrae RS, com o desenvolvimento de projetos com potencial de transformação interna e do ambiente empreendedor gaúcho. Com um olhar voltado para a inovação, visando à sustentabilidade empresarial, e tendo como destinatárias finais de nossa atuação as pessoas, fortalecemos um movimento de articulação que conecta empreendedores, universidades, sociedade civil e governos, como elos inseparáveis desta transformação. A adoção da metodologia de *foresight* estratégico para a construção do nosso planejamento, incorporando a análise de tendências para a previsão de cenários futuros, levou-nos a um Sebrae diferente do que conhecíamos.

Convictos quanto ao único caminho possível para a construção de um estado mais próspero no longo prazo, intensificamos nossa atuação com ações de educação, trabalhando intensamente na disseminação da mentalidade empreendedora em nossos jovens, numa atuação colaborativa com os diversos atores do ecossistema educacional gaúcho. Atuando para reduzir a lacuna de qualificação para se empreender no RS, atendemos 44.690 professores e mais de 500 mil estudantes por meio de nossas ações em educação empreendedora. O futuro do Estado do RS está indissociavelmente ligado à criatividade e capacidade de inovar de nossos jovens, os quais precisam de uma nova abordagem pedagógica que lhes permita desenvolver suas capacidades para além dos processos de cognição formal. A rematrização da economia gaúcha, com uma nova distribuição dos setores tradicionais atuais, que contemple mais opções de economias portadoras de futuro, depende diretamente desta nova juventude, que precisa ser acolhida e amparada.

2023 foi também o ano em que completamos a transição do nosso modelo de gestão, incorporando definitivamente a metodologia dos OKRs (objetivos e resultados-chave) como ferramenta para dar mais foco à nossa atuação, consideradas as infinitas demandas que batem à nossa porta, o que nos permitiu uma execução orçamentária mais racional e assertiva. Temos imenso orgulho de nossa evolução nos últimos 4 anos. Nossa execução de despesas cresceu 140%, saindo de R$ 151,4 milhões, em 2020, para R$ 362,9 milhões em 2023. No lado da geração de receitas próprias, o crescimento foi ainda maior. Em 2020 geramos R$ 20,9 milhões, e em 2023 foram R$ 80,6 milhões, um salto de 285%. Estes expressivos números refletem nossa atuação voltada ao desenvolvimento do empreendedorismo no RS, como indica a projeção do Programa Cidade Empreendedora, já presente em 87 municípios gaúchos, que representam mais de 60% do PIB do estado, assim como as 222 Salas do Empreendedor, que alcançam mais de 85% do total de micro e pequenas empresas gaúchas.

O ano de 2023 foi também de intenso apoio à inovação. Atuamos em 11 ecossistemas, e atendemos 80,3 mil pequenos negócios com soluções voltadas à sua transformação pela adoção de algum tipo de prática inovadora. Em nosso programa de aceleração de startups atendemos 1.833 clientes em estágio inicial, 87 em estágio de escala e 10 em fase de internacionalização. Já em relação aos atendimentos a clientes, foram mais de 1,470 milhão feitos pelo Sebrae RS em 2023, com um índice de satisfação de 98%.

E, em meio à todas essas atividades dedicadas à geração de valor para os pequenos negócios gaúchos, ainda encontramos energia para desenvolver iniciativas com um olhar específico para as pessoas, interna e externamente, com os programas de Diversidade e Inclusão, Sebrae RS + Plural, e o Programa de Voluntariado, este em parceria com ONGs.

Enfim, 2023 mostrou-se um ano de excelente performance para o Sebrae RS. Atentos às principais dores das MPEs gaúchas, assim como às oportunidades para os negócios, estivemos ao lado dos empreendedores com soluções e toda a assistência para o seu desenvolvimento e fortalecimento. E não será diferente em 2024. Podem confiar.

André Vanoni de Godoy
Diretor-Superintendente
Diretoria Executiva do Sebrae RS

Confidencial

1.2 Destaques do exercício

CLIENTE

Escalabilidade Digital

Em 2023, o Sebrae RS chegou à expressiva marca de 537.802mil clientes atendidos por seus serviços digitais. Destes, 54% foram atendimentos para pessoas físicas e 46% para os pequenos negócios. Os números demonstram a consolidação e a evolução da escalabilidade digital do Sebrae RS, que a cada ano amplia sua presença nos meios eletrônicos para estar cada vez mais perto dos empreendedores. Por meio de um modelo de gestão com processos integrados digitalmente, o Sebrae RS gera relacionamentos que resolvem efetivamente os problemas apresentados pelos pequenos negócios. A disponibilização de novos produtos como a Plataforma de Autoatendimento, Blog, E-commerce e Unio (consultoria através de uma plataforma digital) potencializa a disseminação de conteúdo, criado a partir das necessidades dos clientes para apoiá-los nas tomadas de decisão e no crescimento de suas empresas.

Projetos de Cadeia Produtiva.

Comércio
Moda e e-commerce são os principais focos do Setor de Comércio.

Agronegócios
O Setor de Agronegócios atendeu uma média de 5.300 clientes em 2023. Foram desenvolvidos 32 projetos para o segmento, que contribuíram para potencializar os ganhos produtivos dos pequenos produtores rurais gaúchos.

Serviços
Em 2023, o Setor de Serviços implementou 25 projetos no Rio Grande do Sul, atendendo cerca de 2.600 clientes.

Indústria
O Setor Industrial, que tem foco nas principais cadeias produtivas do Rio Grande do Sul – metalmecânico, energia, alimentação e setor moveleiro – atendeu mais de 300 clientes em 2023, em mais de 100 diferentes iniciativas que impressionam pelos resultados. Em algumas ações específicas, os ganhos de faturamento das empresas chegaram a registrar aumento de 400%.

Polo de Referência de Indústria

A unidade gaúcha do Sebrae foi escolhida, em 2022, para coordenar o Polo Sebrae de Indústria, e implementou atividades em 2023 para servirem de referência para a atuação do segmento em nível nacional, disseminando conhecimento, apontando tendências e desenvolvendo soluções para o setor. Seu foco é nos pequenos negócios, principais responsáveis por movimentar essa importante cadeia produtiva e agregar valor ao que é produzido no País.

Quatro eixos de atuação: Governança; conexão com players; hub de conhecimento; competitividade e atendimento; e três pilares estratégicos: ESG; competitividade; indústria inteligente.

Confidencial

Mercopar coleciona recordes históricos

Nos últimos quatro anos, a Mercopar, maior feira de inovação industrial da América Latina - promovida pelo Sebrae RS e pela Fiergs - vem colecionando recordes históricos. Em função disso, em 2023, se tornou uma ideia permanente, com atuação o ano todo – até a chegada da feira em outubro.

UNIO - Consultoria ao alcance de um clique

Lançada em 2020 pelo Sebrae RS, a plataforma UNIO é um autosserviço digital de contratação de consultorias que combina autonomia e agilidade para atender às necessidades dos negócios gaúchos. O novo modelo permite ao Sebrae RS expandir sua atuação digital, oferecendo aos clientes soluções próprias e de mercado, além de apoio financeiro.

AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O fortalecimento das economias regionais está diretamente relacionado à promoção de ambientes mais favoráveis aos negócios. Ao investir na disseminação do conhecimento, incentivar a educação empreendedora e estimular políticas públicas de apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae RS contribui para alavancar o empreendedorismo e o desenvolvimento socioeconômico dos municípios gaúchos.

Educação Empreendedora

O Sebrae RS desponta como referência em educação empreendedora. Nos últimos quatro anos, inúmeras ações voltadas para professores, gestores e alunos ajudaram a levar práticas criativas e inovadoras para as escolas públicas. Dentro das salas de aula, essas iniciativas contribuem para desenvolver nos estudantes as competências empreendedoras que vão moldar o futuro do Rio Grande do Sul. Em 2023, o Sebrae RS, lançou a marca “EntreNós”, voltada exclusivamente para o tema.

Cidade Empreendedora

Lançado a partir de 2019, o Programa Cidade Empreendedora teve uma evolução exponencial até 2023, chegando a 86 municípios e beneficiando 70,5% de micro e pequenas empresas. A iniciativa busca a transformação local, visando impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e fomentar o empreendedorismo, respeitando as realidades de cada município.

VISÃO DE FUTURO - UM OLHAR SOBRE O AMANHÃ

A acelerada transformação da sociedade exige cada vez mais conhecimento, capacidade de adaptação e conexões. Atento às tendências que sinalizam o futuro do empreendedorismo no Rio Grande do Sul, o Sebrae RS aproxima-se ainda mais dos empreendedores, governo, empresas, universidades e sociedade civil para, junto deles, trilhar os caminhos que levam até 2035.

Confidencial

O futuro do empreendedorismo

No ano de 2019, o Sistema Sebrae adotou um novo modelo de negócio para se posicionar como uma marca mais digital e transformadora, moldada pelas necessidades da sociedade e dos pequenos negócios. Neste contexto, o Sebrae RS desenvolveu estratégias de transformação tecnológica e passou a integrar iniciativas tradicionais e inovadoras para responder de forma efetiva aos desafios do futuro.

A partir de 2021, o Sebrae RS, lançou o Projeto Foresight RS, com o propósito de implementar uma forma de atuação conectada às transformações organizacionais e sociais em curso no estado, no Brasil e no mundo. A partir da análise de contexto e tendências, do mapeamento das agendas do Rio Grande do Sul, de pesquisas com clientes e dinâmicas regionais – que envolveram agentes da sociedade em todo o Estado –, em 2022 foram publicados o livro e o site "O Futuro do Empreendedorismo no Rio Grande do Sul", https://futurodoempreendedorismo.sebraers.com.br.

INOVAÇÃO PARA PAVIMENTAR O AMANHÃ

Orquestrar a inovação no Rio Grande do Sul conectando pequenas e grandes empresas, investidores e startups, instituições parceiras, governos e iniciativa privada é um movimento que o Sebrae RS tem realizado com maestria. Ao contribuir para ampliar o potencial de transformação da economia gaúcha, a organização aponta e constrói novos caminhos, consolidando-se como uma das principais referências em inovação no Estado.

Startup Guide

O Startup Guide é a principal plataforma de ecossistemas de startups no mundo. Um projeto inédito para a América Latina e importante para potencializar as startups gaúchas. O Sebrae, por meio do SebraeX - marca de inovação da organização, uniu-se a um seleto grupo de 60 ecossistemas que possuem essa publicação com o propósito de conectar ideias e oportunidades do Rio Grande do Sul com o mundo.

CIÊNCIA DE DADOS - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO BASEADO EM DADOS

Uma gestão orientada por dados

Com foco nos objetivos estratégicos da organização, o Sebrae RS implementou, durante os anos de 2021 e 2022, o projeto "Ciência de Dados e Cultura Analítica", vinculado ao Programa Nacional de Inteligência e Dados do Sistema Sebrae. Para ajudar a disseminar a cultura analítica, o Núcleo de Ciência de Dados do Sebrae RS contou com o apoio do Instituto Cappra, referência internacional no tema, que contribuiu para a implementação de melhorias graduais e contínuas envolvendo os tomadores de decisão de negócio. O trabalho ressignificou o processo de consumo individual de informação, gerando impactos reais na organização ao transformar números em conhecimento aplicável. A partir das atividades realizadas, foram desenvolvidas mais de 150 soluções de dados, utilizadas mensalmente por mais de 300 colaboradores. Em 2023, aproximadamente 43% dos colaboradores do Sebrae RS foram envolvidos em atividades relacionadas a dados. As ações ampliaram o uso de informações nos processos internos e, em conjunto com a reestruturação de procedimentos, foi possível reduzir de três meses para duas

Confidencial

semanas o tempo médio com que as equipes desvendam soluções de negócio. Atualmente, o Sebrae RS dispõe de recursos de dados para apoiar diversas atividades, que incluem o compliance automatizado, auditando 100% dos registros de pagamentos; contratos e atendimento aos clientes; monitoramento de indicadores socioeconômicos e do ambiente de pequenos negócios; segmentação e monitoramento das atividades de atendimento e comportamento dos clientes; e monitoramento dos indicadores organizacionais, com KPIs (Key Performance Indicators, são os Indicadores-Chave de Desempenho) e dimensões para suporte às tomadas de decisão em todos os níveis de gestão.

PARCERIAS/CONVÊNIOS

Para aumentar sua capilaridade no Rio Grande do Sul e a presença junto aos pequenos negócios, o Sebrae RS firma parcerias estratégicas com o Governo do Estado, prefeituras, cooperativas de crédito, instituições de ensino, empresas e entidades. Junto deles, multiplica sua força e seu alcance para estar cada vez mais perto dos empreendedores gaúchos.

Cooperativas de Crédito; Governo Estadual; Prefeituras Municipais

A atuação do Sebrae RS junto às cooperativas de crédito tem gerado novas oportunidades para as pequenas empresas, cooperados e para os municípios onde operam. Nos últimos cinco anos, parcerias com as Cooperativas de Crédito Sicredi, Cresol, Sicoob e Unicred beneficiaram mais de 15 mil pequenos negócios, totalizando mais de R$ 28 milhões de recursos investidos no desenvolvimento de ações e projetos em diversas áreas. Entre as principais iniciativas ligadas ao cooperativismo estão o apoio a consultorias em gestão, por meio das quais as empresas cooperadas são atendidas pelo Sebrae RS e têm acesso a um subsídio nos valores dos atendimentos; suporte a programas de startups e a projetos de energia fotovoltaica; participação em eventos ligados à inovação e indústria, como a Mercopar, e auxílio aos pequenos negócios vinculados ao agronegócio e turismo.

Parcerias estratégicas com empresas

Uma das estratégias prioritárias implementadas pelo Sebrae RS para elevar a produtividade e competitividade dos pequenos negócios é o Encadeamento Produtivo, que ajuda a inserir as MPEs nas cadeias de valor das grandes empresas. Para isso, a organização atua desenvolvendo iniciativas de aproximação das pequenas com as grandes e médias empresas. Entre as parcerias realizadas em benefício de pequenos negócios no Rio Grande do Sul, apenas em 2023, destacam-se: Arezzo & CO, Ramarim, Aurora, Lactalis, Renner, Usaflex, CMPC, Yara, Santa Clara, Stihl, Gedore, Serasa Experian, Intercement, Cotrijuc, Camnpal, Nexen, CCGL, Engie, Sungrow, Laticínios Boavistense e Zenglein. Além disso, convênios com prefeituras, Governo do Estado e federações empresariais oportunizaram a realização de atividades e eventos como Mercopar, Juntos para Competir, Imersões para a NRF, em Nova Iorque; Feira de Hannover, na Alemanha; entre outros.

PESSOAS, PROPÓSITO, PROSPERIDADE

Somente um time de profissionais colaborativos, inovadores e comprometidos com o propósito da organização é capaz de entregar os melhores resultados para seus clientes. No Sebrae RS, a gestão de pessoas estimula o engajamento das equipes, as iniciativas de inovação e a comunicação transparente para ampliar oportunidades de desenvolvimento que ultrapassam as fronteiras do ambiente interno, beneficiando toda a sociedade gaúcha.

Confidencial

Programa de Cultura e Clima

Nos últimos anos, o Sebrae RS vem revitalizando a sua cultura organizacional com amplo engajamento dos colaboradores e uma série de programas e ações desenvolvidos para valorizar seu capital humano. Em 2020, pela primeira vez, o Sebrae RS figurou entre as três melhores empresas para se trabalhar no Brasil, na categoria Terceiro Setor do ranking Great Place to Work (GPTW). Ainda, com o sucesso do Programa de Inovação Interna, o Sebrae RS buscou uma conquista inédita na modalidade "Cultura Organizacional", na 30ª edição do Prêmio Top Ser Humano, da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS). No ano passado e em 2021, o Sebrae RS conquistou a honraria, concorrendo com cases na mesma modalidade.

ESG

Ética, transparência, proteção ambiental, compromisso social e governança responsável são os valores que guiam o Sebrae RS na missão de estimular práticas e consciências empreendedoras cada vez mais comprometidas com o crescimento econômico sustentável.

Ambiental

O compromisso do Sebrae RS com o desenvolvimento sustentável busca equilibrar a eficiência de sua atuação com a responsabilidade ambiental, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e de toda a sociedade. Ao longo dos últimos quatro anos de gestão, o programa "Consciência que Transforma" envolveu empregados, consultores, fornecedores e famílias para criar uma grande comunidade engajada na defesa desta causa. Além das ações de gerenciamento de consumos de energia, água, papel, emissão de CO2 e o tratamento e destinação de resíduos gerados pela empresa, foi adotada uma Cartilha de Compras Sustentáveis com orientações voltadas à economia de recursos e às melhores práticas ambientais; e lançado o projeto piloto "Pense Sustentável", que promove ações educativas em parceria com escolas e entidades.

Social

Na área social, o Sebrae RS desenvolve iniciativas com o propósito de estimular a educação empreendedora e, com isso, contribuir para novas possibilidades de inserção social. O Projeto APAC - Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Porto Alegre, realizado em parceria com o Ministério Público do RS e o Sistema S (SESC, SENAC, SESI, SENAI), promove capacitações em diversas áreas do conhecimento para qualificar a mão de obra e fomentar o empreendedorismo entre as pessoas oriundas do sistema prisional. Outro projeto desenvolvido nos territórios de atuação das unidades do Sebrae RS são as campanhas de arrecadação para doações a entidades e ONGs que acolhem pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Governança

A Governança do Sebrae RS é pautada pelo conceito das boas práticas empresariais e pela observância dos parâmetros de excelência que guiam sua atuação no apoio ao empreendedorismo gaúcho. Para garantir esse compromisso, investe em diferentes mecanismos de gestão e controle para aprimoramento contínuo de seus processos.

Confidencial

2 VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL

2.1 Identificação da unidade

Quadro 01 – Identificação do Sebrae RS.

SEBRAE	**DENOMINAÇÃO** Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul – Sebrae RS	**NATUREZA JURÍDICA** Serviço Social Autônomo	**PRINCIPAL ATIVIDADE** Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo
	CNPJ 87.112.736/0001-30	**CÓDIGO CNAE** 9430-8/00	**ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO** Ministério da Economia
	TELEFONE (51) 3216-5061	**ENDEREÇO ELETRÔNICO** info@sebraers.com.br **PÁGINA NA INTERNET** www.sebraers.com.br	**ENDEREÇO POSTAL** Rua Sete de Setembro, 555 – CEP 90010-190 Porto Alegre RS

De acordo com o artigo 5º do Estatuto Social, o Sebrae RS, no seu âmbito territorial de atuação, tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; facilitar o acesso ao crédito; promover a educação e o ensino, a cultura empreendedora e a disseminação do conhecimento sobre empreendedorismo; promover a inovação; promover o desenvolvimento territorial e potencializar um ambiente favorável para as micro e pequenas empresas.

Agências de Atendimento – Espaços de Negócios e Unidades do Sebrae RS

Nome Regional	Telefone e e-mail	Endereço
Regional Campanha e Fronteira Oeste Responsável: Ângelo Antônio Queirolo Aguinaga	(55)3242.4183 [redacted]	Rua dos Andradas 483 - Centro - Santana do Livramento - RS - Cep: 97573-565 **(Regional)**
Regional Centro Responsável: Maico Fabiano Fernandes	(55)3223.2277 [redacted]	Rua Olávo Bilac, 270 - Nossa Sra. de Fátima - Santa Maria - RS, Cep: 97015-440 **(Regional)**

Confidencial

Regional Metropolitana Responsável: Paulo Cesar da Cunha Bruscato	(51)3213.1540 [redacted]	Rua Sete de Setembro, 634 - Centro - Porto Alegre - RS, Cep: 90010-190 **(Regional)** Rua Dr. José Loureiro da Silva, 1819 - Centro - Gravataí - RS - Cep: 90010-221 **(UA)**
Regional Noroeste Responsável: Armando Pettinelli Neto	(55)3332.6488 [redacted]	Av. 21 de Abril, 11 / Loja 1 - Centro - Ijuí - RS, Cep: 98700-000 **(Regional)** Av. Brasil, 1128 - Centro -Santo Ângelo - RS - Cep: 98801-590 **(UA)**
Regional Norte Responsável: Silvana Conterato Berguemmaier	(54)3522.3077 [redacted]	Rua Maurício Cardoso, 740 / loja 2 - Centro - Erechim - RS - Cep: 99700-556 **(Regional)** Rua Gen. Osório, 1301 - Centro - Passo Fundo - RS, Cep: 99010-140 **(ENS)**
Regional Serra Responsável: Gustavo Ângelo Rech	(54)3290.4714 [redacted]	Rua Sinimbu, 816 - Nossa Senhora de Lourdes - Caxias do Sul - RS - Cep: 95020-000 **(Regional)**
Regional Sinos Responsável: Marco Aurélio Copetti	(51)3037.5228 [redacted]	Rua Bento Gonçalves, 2652 - Boa Vista - Novo Hamburgo - RS Cep: 93510-138 **(Regional)** Rua Dr. Barcelos, 1073 - Centro - Canoas - RS, Cep: 92310-200 **(ENS)** Rua José Bonifácio, 204 / Loja 5 - Centro - São Leopoldo - RS - Cep: 93010-180 **(ENS)**
Regional Sul Responsável: Ciro Ricardo Vives	(53)3225.0541 [redacted]	Rua Padre Anchieta, 1916 - Centro - Pelotas - RS - Cep: 96015-420 **(Regional)**
Regional Vales do Taquari e Rio Pardo Responsável: Liane Beatriz Portantiolo Klein	(51)3710.1697 [redacted]	Rua Benjamin Constant, 200 / Sala 03 - Centro - Lajeado - RS, Cep: 95900-106 **(Regional)** Rua Ernesto Alves, 722 - Centro - Santa Cruz do Sul - RS - Cep: 96810-144 **(UA)**

Regional: Principal endereço da regional, todas atuam no formato de **Espaço de Negócio Sebrae (ENS)**.

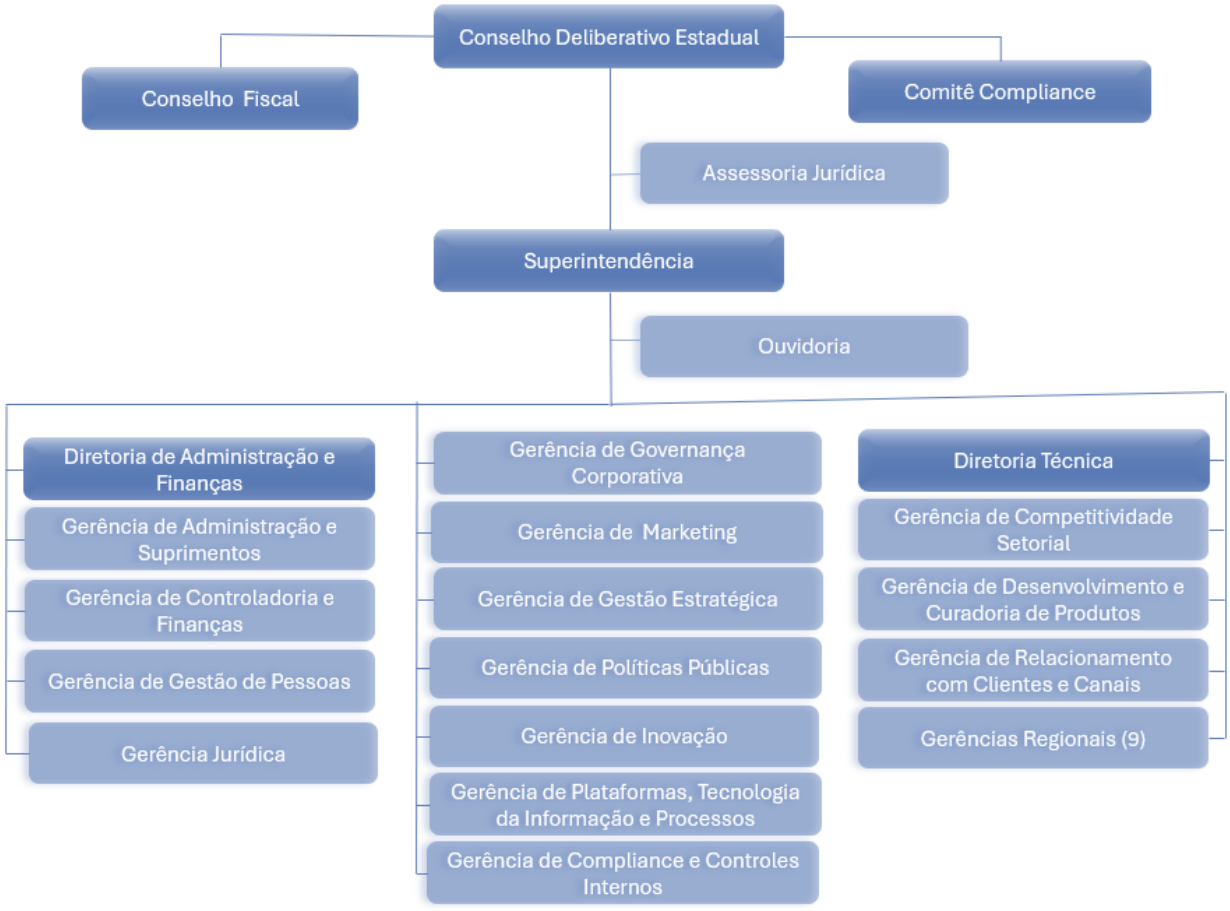
Espaço de Negócios Sebrae (ENS): Visa cumprir e viabilizar os pilares do projeto de modernização dos espaços físicos de atendimento do Sebrae RS, assim como a integração entre canais remotos e presenciais. O propósito da modelagem é simplificar e direcionar mais assertivamente as demandas do cliente receptivo do Espaço de Negócios, proporcionando uma maior interatividade do cliente com ferramentas de autoatendimento e suporte técnico para sanar sua demanda de conhecimento e informações, bem como proporcionar uma experiência positiva em geração de negócios e novas oportunidades, com realizações de eventos e utilização do espaço como coworking, focando em fortalecer os laços com a comunidade e parceiros, assim como a marca Sebrae.

Unidade de Atendimento (UA): Espaço tradicional de atendimento que pode adotar os princípios do projeto de modernização dos Espaços de Negócios Sebrae (ENS), sem necessariamente ser considerado um. Optando por questões estratégicas, não adotar as demais características dos ENS.

Estrutura Organizacional do Sebrae RS

O organograma está representado, a seguir, e consta disponível no Portal da Transparência do Sebrae RS.

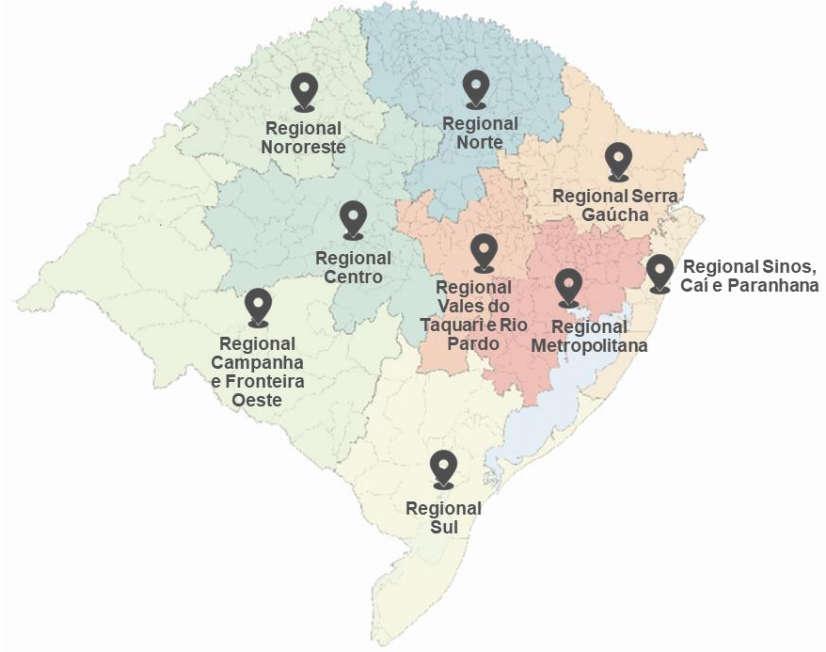
Figura 01 – Organograma.



Fonte: Sistema de documentação – Intranet, Sebrae RS.

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE), localizado no topo do organograma, é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do Sebrae RS. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social da entidade. O Conselho Fiscal (CF) é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, composto por três membros titulares e três suplentes. O Comitê de Compliance tem como principal finalidade assessorar o CDE/RS em relação às matérias de sua competência, propondo diretrizes, políticas, estratégias e medidas destinadas aos mecanismos de controle e prevenção de riscos. A Diretoria Executiva (DIREX) é o órgão colegiado de natureza executiva responsável pela gestão institucional, administrativa e técnica do Sebrae RS, composta pelo diretor superintendente, diretor técnico, e diretor de administração e finanças. Além dos órgãos supracitados, a organização, segundo organograma vigente em 2023, possui quatorze (14) gerências lotadas na Sede, e nove (9) gerências regionais de atendimento distribuídas geograficamente pelo estado do Rio Grande do Sul.

Figura 02 – Distribuição geográfica Regionais Sebrae RS.



Fonte: Sebrae RS.

Propósito

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, inclusivo e diversificado, 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.

Confidencial

Visão de Futuro

Ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os Pequenos Negócios

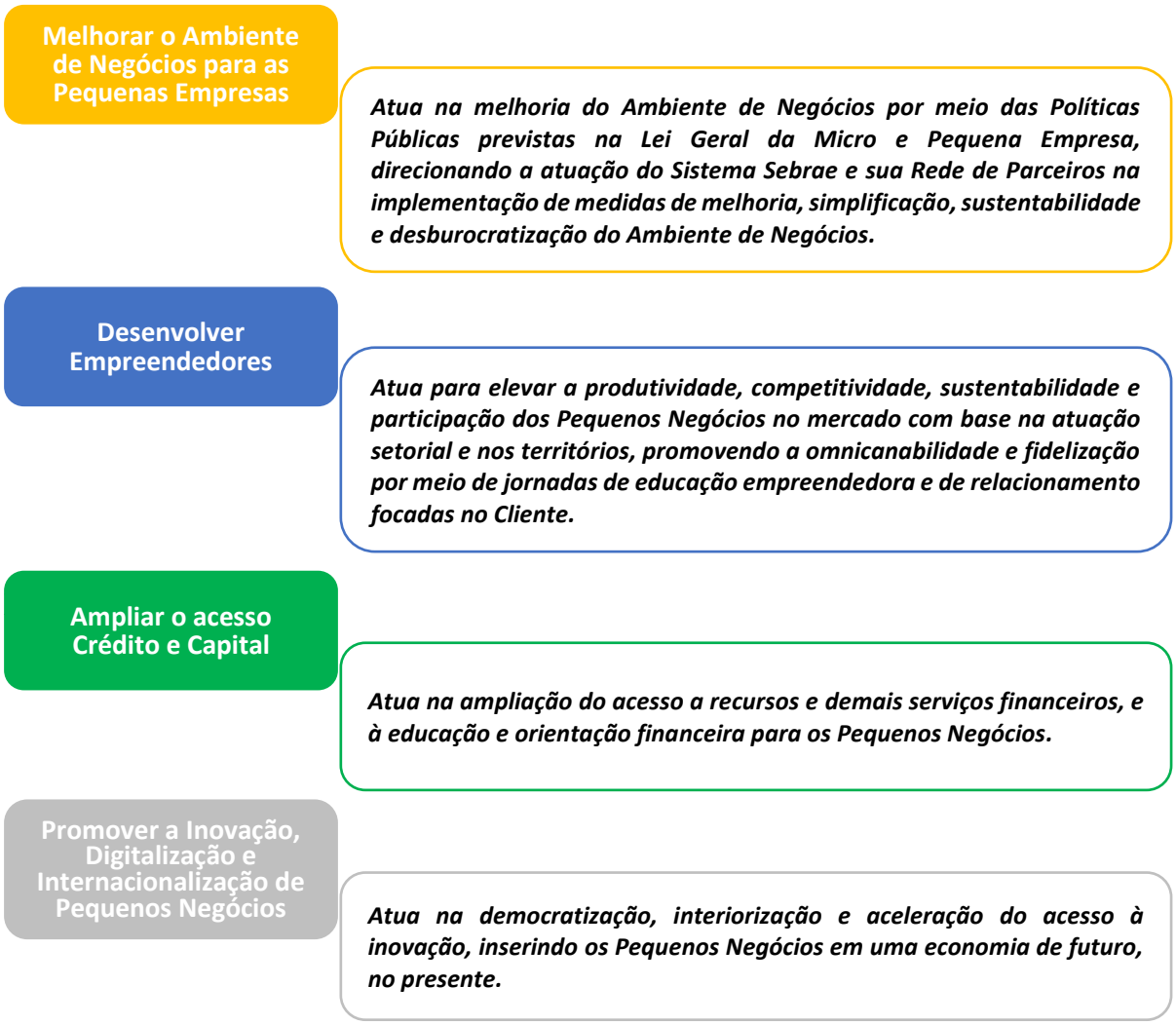
Essa é a Visão de Futuro que o Sistema Sebrae deseja. Alcançá-la será uma conquista estratégica que repercutirá sobre toda a sociedade. Essa visão é o ponto de partida para a construção de uma agenda de iniciativas estratégicas que contribuirá para que o Sistema Sebrae empreenda uma trajetória de desenvolvimento sustentável para os pequenos negócios. Essa Visão de Futuro incorpora **sete atributos** fundamentais:



2.2 Ambiente de atuação

O ambiente de atuação envolve todos os setores econômicos do Estado, com foco no estímulo ao empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, considerando **quatro eixos** estratégicos:





A operação orienta-se por uma leitura do cenário econômico e social do Estado e do País, bem como dos pequenos negócios, além da análise do desempenho e projeções sobre a evolução da instituição no período. São consideradas a capacidade operacional decorrente da previsão de recursos de contribuição social, a necessidade da melhoria do atendimento, os recursos tecnológicos e a força de trabalho da organização, composta por colaboradores e prestadores de serviços.

Cenário econômico

O desempenho da economia brasileira em 2023 chamou a atenção dos analistas de mercado (Carta Conjuntura nº 61 do IPEA) [1]. Ao longo do ano, observou-se uma expansão do mercado interno, impulsionada pela contínua elevação da massa de rendimentos do trabalho, ampliada por benefícios sociais, e pela contribuição do consumo das famílias para o Produto Interno Bruto (PIB).

[1] https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/12/231220_cc_61_nota_27_visao_geral.pdf Acesso, 08/01/2024.

Confidencial

A dinâmica econômica foi influenciada, sob a perspectiva da demanda, pelo aumento das exportações e pelo consumo das famílias, enquanto, na perspectiva da oferta, destacaram-se a agricultura e os serviços. O setor agropecuário registrou um desempenho sólido, marcado por uma supersafra agrícola, e a produção de petróleo expandiu-se além das expectativas, permitindo ao Brasil conquistar novos mercados anteriormente atendidos por concorrentes.

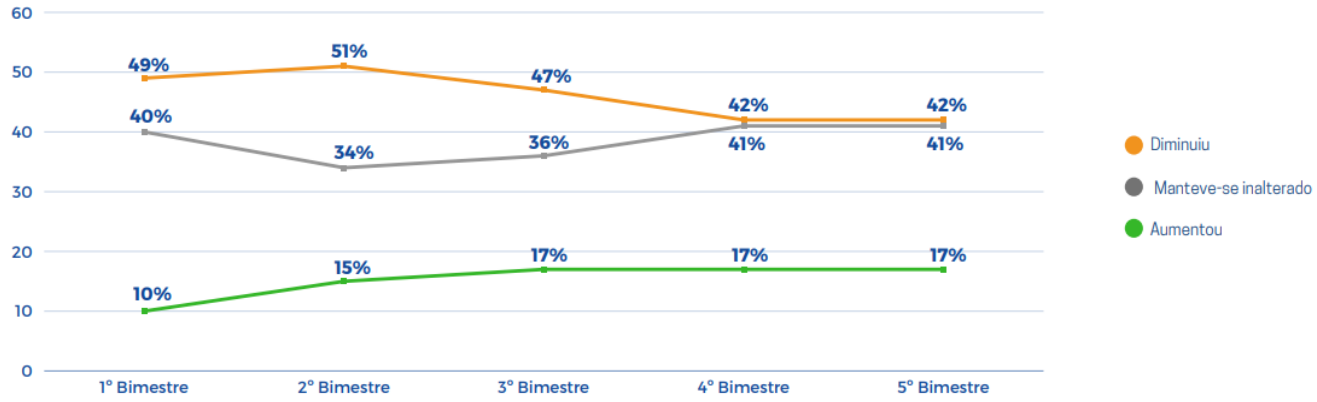
Por outro lado, a indústria de transformação, em geral, enfrentou uma contínua estagnação, com setores em declínio, apesar do cenário de crescimento econômico. A deterioração na indústria de transformação foi parcialmente compensada pelo desempenho dos serviços de utilidade pública, como água, esgoto e energia elétrica. Essa dinâmica sugere que parte da demanda por bens duráveis e semiduráveis migrou para o exterior, como evidenciado pelos dados desagregados de importações.

A ampliação do poder de compra das famílias direcionou-se principalmente para serviços, contribuindo para o crescimento do PIB em 2023. A expansão do setor de serviços, conhecido por ser intensivo em mão de obra, ajudou a sustentar o emprego, mesmo diante dos resultados negativos na indústria de transformação.

A queda na produção, mesmo em um contexto de aumento da demanda, pode ser atribuída ao aumento nas importações de bens duráveis e semiduráveis. Este cenário de deterioração reflete-se na dificuldade de retomada dos investimentos.

O acompanhamento do cenário relativo aos pequenos negócios gaúchos é acompanhado, bimestralmente, através da pesquisa de Monitoramento dos Pequenos Negócios. Ao longo de 2023 aumentou o percentual de empresas do público-alvo do Sebrae sinalizando estabilidade e aumento no faturamento, consolidando um movimento de retomada.

Gráfico 01 – Faturamento dos pequenos negócios do RS.

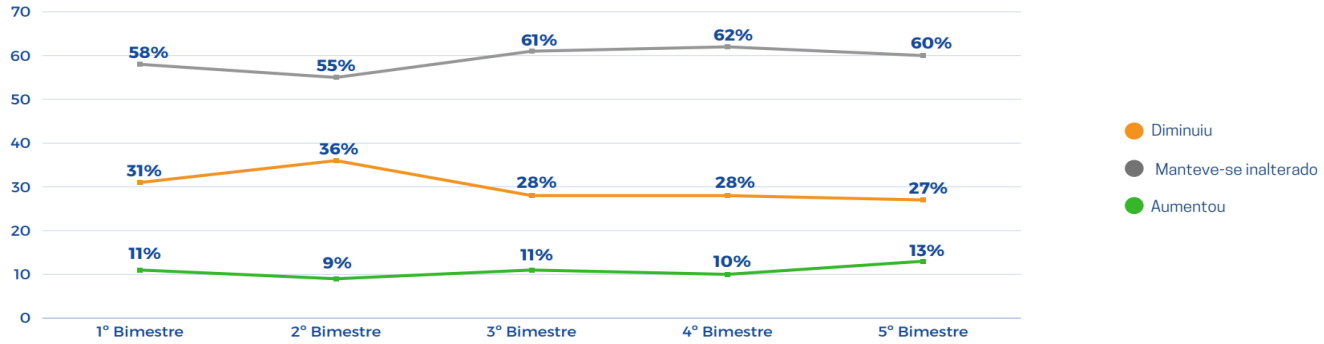


Fonte: Pesquisa de monitoramento dos pequenos negócios. Sebrae RS, edições bimestrais.

Confidencial

Em relação a ocupação, ao longo de 2023, aumentou o percentual de empresas sinalizando estabilidade e aumento de mão-de-obra.

Gráfico 02 – Ocupação nos pequenos negócios do RS.



Fonte: Pesquisa de monitoramento dos pequenos negócios. Sebrae RS, edições bimestrais.

As questões observadas no cenário econômico refletem nos maiores desafios enfrentados pelos pequenos negócios.

Gráfico 03 – Maiores desafios para os pequenos negócios do RS.



Fonte: Pesquisa de monitoramento dos pequenos negócios Sebrae RS.

Público Sebrae

O Público do Sebrae é classificado em: Público Direto, que é 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.

Confidencial

Público Direto:

Público Direto é o conjunto da população que desenvolve atividades empresariais e está efetivamente envolvida na abertura de um Negócio ou junto à qual o Sebrae atua para estimular o Empreendedorismo.

Pequenos negócios: são Empreendimentos com faturamento bruto anual de até R$ 4,8 milhões, regularizados perante o poder público através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ou, para os artesãos, outros registros oficiais como: Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual.

Pessoas físicas: são pessoas que já desenvolveram ou estão desenvolvendo ações no sentido de abrir um negócio e o Sebrae busca desenvolver o empreendedorismo e a cultura empreendedora.

Produtores rurais: são Produtores Rurais, os empreendimentos ou pessoas físicas, que explorem atividades agropecuárias, realizem a comercialização da sua produção in natura e/ou processada como agroindústrias com faturamento bruto anual de até R$ 4,8 milhões, e que estejam regularizados perante o poder público por meio do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) ou um dos seguintes registros oficiais: Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF), Inscrição Estadual emitida pelas Secretária da Fazenda , Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), Número do imóvel na Receita Federal (NIRF), Cadastro Imobiliário Brasileiro (CIB), Registro de Pescador, Cadastro de Atividade Econômica da Pessoa Física (CAEPF) e Cadastro Específico do INSS do Produtor Rural (CEI).

Rede Sebrae:

A Rede Sebrae são Organizações e Empresas Públicas ou Privadas que podem atuar como Parceiros do Sebrae em benefício dos Pequenos Negócios, figurando ou não como partícipe em acordos de cooperação.

Médias e grandes empresas: São todas as Empresas de caráter mercantil e que não são classificadas como Pequenos Negócios Empresariais.

Instituições da administração pública: São todas as Pessoas Jurídicas vinculadas direta ou indiretamente ao Governo em âmbito Federal, estadual, distrital ou municipal.

Instituições sem fins lucrativos: Aquelas Instituições sem finalidade lucrativa que representam e de alguma forma influem no ambiente institucional ou organizacional no qual os Pequenos Negócios estão inseridos ou aquelas que executam atividades de interesse dos pequenos negócios.

Instituições de ensino: Instituições de ensino públicas e privadas, no contexto das ações de Educação Empreendedora, identificadas pelo código fornecido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) do Ministério da Educação.

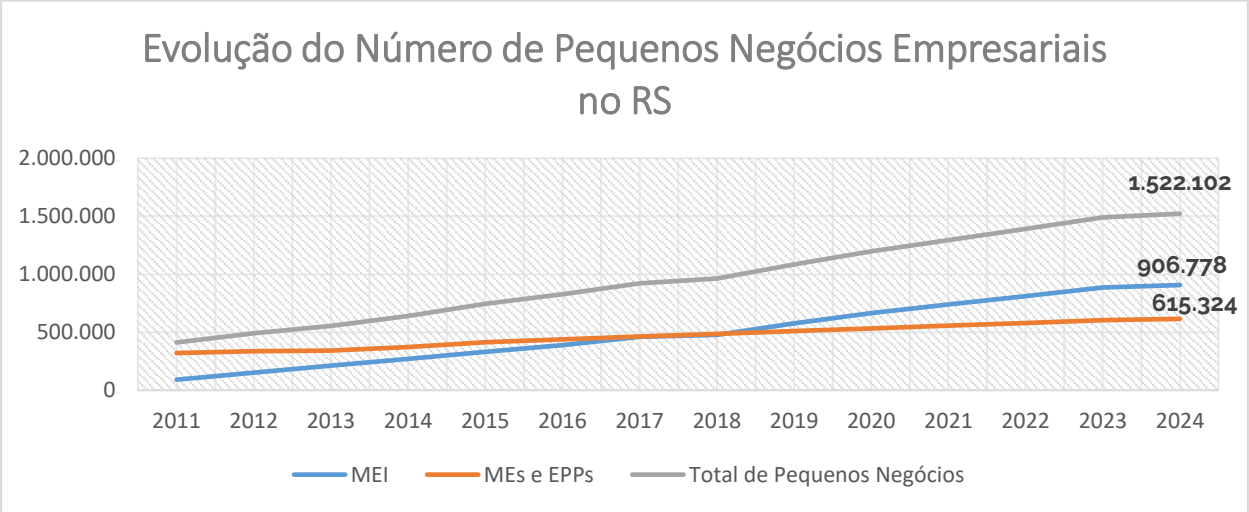
Os pequenos negócios no Rio Grande do Sul desempenham um papel crucial na composição do cenário empresarial, representando 93% do total de empresas na região. Essa expressiva presença não apenas contribui para a dinâmica econômica, mas também desempenha um papel

Confidencial

fundamental no desenvolvimento social. Os pequenos negócios respondem por 36,6% do PIB regional, demonstrando sua relevância na sustentação e crescimento da economia, e são responsáveis por 59% dos empregos gerados, fortalecendo não apenas a estabilidade econômica, mas também a base do mercado de trabalho local.

Uma análise mais detalhada dessas tendências ao longo dos últimos anos revela uma evolução significativa no panorama dos pequenos negócios. Tal progresso pode ser claramente observado no gráfico a seguir, que ilustra o crescimento e a importância crescente desse segmento em nossa economia local.

Gráfico 04 – Evolução do número de pequenos negócios empresariais no RS.



Fonte: Estimativas de público do Sistema Sebrae 2024.

O crescimento do número de pequenos negócios apresenta desafios substanciais para o Sebrae, exigindo uma abordagem equilibrada entre escalabilidade e aprimoramento da qualidade, especialmente para um público que têm vivenciado as rápidas e profundas mudanças de comportamento das novas gerações consumidoras. Estas mudanças são amplamente estimuladas pelas oportunidades oferecidas pela tecnologia e pela economia digital. As atuais gerações de consumidores, caracterizadas por uma conectividade mais intensa, ampla informação, e elevadas expectativas em termos de velocidade e conveniência, representam desafios inéditos para os pequenos negócios. Nesse cenário dinâmico, a adaptação eficiente a essas demandas torna-se crucial para o sucesso contínuo dessas empresas.

2.3 Normas direcionadoras da atuação

O Sebrae RS é uma entidade associativa de direito privado, instituída sob a forma de serviço social autônomo, 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. Regulado por seu Estatuto Social e pelo Regimento Interno, tem sede e foro no Estado do Rio Grande do Sul.

Confidencial

Principais normativos que disciplinam a atuação do Sebrae RS:

Quadro 02 – Normas e documentos aplicáveis.



Fonte: Portal da Transparência Sebrae RS.

Outros documentos que correspondem as normas do Sebrae RS constam disponíveis no portal interno da entidade, denominado "processo e documentação" estruturado com o Regimento Geral (RG) que observa todos os dispositivos referentes às normas estabelecidas para os processos internos, bem como os Manuais Operacionais (MO) que consistem nos detalhamentos das previsões sob aspectos das operações nos respectivos processos.

2.4 Mecanismos de transparência sobre a atuação do Sebrae RS

Com o objetivo de divulgar amplamente a sua atuação, permitindo à sociedade conhecer com clareza de que forma são aplicados os recursos geridos pela entidade, o Sebrae desenvolveu o Portal da Transparência, em cumprimento ao Acórdão nº 699/2016 - TCU - Plenário, bem como à Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação (LAI), no qual são apresentadas diversas informações sobre a gestão, estruturado com módulos que contemplam, sobretudo, publicações para consultas de documentos, políticas, regulamentos aplicáveis e atos de constituição do Sebrae;

dados de programas, projetos e resultados; informações sobre a execução orçamentária; licitações; contratos e convênios; demonstrações contábeis; normativos e estrutura de remuneração do quadro de empregados e dirigentes; relatórios de gestão que integram o processo de prestação de contas anual; Ouvidoria; e acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) o qual permite que qualquer pessoa, física ou jurídica, apresente pedidos de acesso a informações custodiadas pelo Sistema Sebrae.

O Portal da Transparência do Sistema Sebrae pode ser acessado por meio do endereço, https://transparencia.sebrae.com.br.

A seguir, são apresentados alguns dos módulos do portal da transparência Sebrae.



Confidencial

3 RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

3.1 Riscos estratégicos

A gestão de risco é o conjunto de atividades coordenadas, preventivas ou contingenciais, que têm como objetivo gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças ou oportunidades que possam impactar, negativamente ou positivamente, o atingimento de seus objetivos organizacionais. Isso implica em planejamento e utilização adequada dos recursos humanos e materiais, para dar o devido tratamento a esses riscos, de acordo com o apetite ao risco que a organização possui.

O Sistema Sebrae vem, ao longo do tempo, amadurecendo o tema. Várias iniciativas de aculturamento do risco, principalmente nas atividades realizadas pela Gerência de Compliance e Controles. O Programa de Compliance e a Política de Auditoria e Controles Internos que aconteceram nos últimos anos permitiram que o tema fosse permeado na organização para a chegada da implantação da Gestão de Riscos. Foi então delimitado o Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos (PNGRE) que tem como foco principal os objetivos estratégicos da organização.

O Programa, aprovado no âmbito do Planejamento Estratégico 2023, foi conduzido visando realizar um conjunto de entregas que contribuíram para estabelecer um ponto de partida estruturado para a gestão de riscos estratégicos no Sistema Sebrae. Tais entregas, realizadas com êxito e por meio da construção colaborativa, foram agrupadas nas seguintes frentes:

1. Estruturação do processo adaptado para o cenário e o modelo de atuação do Sebrae;
2. Mapeamento dos riscos que podem impactar o cumprimento dos objetivos estratégicos, análise da severidade dos riscos, estabelecimento de estratégias de como eles poderão ser tratados e prioridade de sua implementação;
3. Estabelecimento dos indicadores para monitoramento dos riscos;
4. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos.

As quatro entregas foram construídas em consenso com o Grupo de Gestão de Riscos do Sistema Sebrae, formado por representantes indicados pelos gabinetes da Presidência, Diretoria Técnica, Diretoria de Administração e Finanças, Unidade de Gestão Estratégica, Ouvidoria e Unidade de Auditoria Interna do Sebrae Nacional, além de representantes indicados pelas Diretorias dos Sebrae UF.

Confidencial

3.2 Metodologia de Gestão de Riscos do Sistema Sebrae

Em novembro de 2023 foi aprovado, por meio da Resolução CDN N° 435/2023, a Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos do Sistema Sebrae.

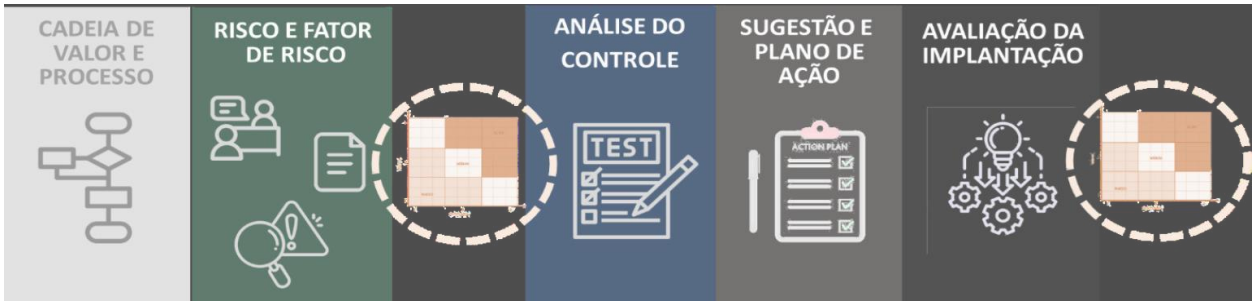
Para que a gestão de riscos, controles internos e compliance do Sistema Sebrae aconteça, faz-se necessário estabelecer como se dará sua operacionalização, de forma a orientar a organização em relação a potenciais ameaças ou oportunidades que possam impactar negativamente o atingimento de seus objetivos organizacionais. Portanto, para regulamentar e padronizar a atuação nesse sentido, foi proposta a criação dos seguintes documentos técnicos balizadores:

Documento	Descrição resumida
Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos	É uma abordagem estruturada e sistemática para identificar, avaliar, monitorar e mitigar os riscos associados às suas atividades, 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.
Cadeia de Valor do Sistema Sebrae	A Cadeia de Valor Agregado proposta refere-se à Cadeia-base do Sistema Sebrae, para fins de gestão de riscos e controles internos, que contém doze macroprocessos identificados.
Riscos Operacionais do Sistema Sebrae	Contém o mapa de riscos operacionais que consolida a visão da criticidade dos riscos operacionais do Sistema Sebrae, bem como o inventário de risco operacionais.
Matriz de Transações Críticas 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.

A gestão de riscos e de controles internos é um conjunto de atividades que tem como objetivo gerenciar e controlar a organização em relação a potenciais ameaças ou oportunidades que possam impactar negativa, ou positivamente, o atingimento de seus objetivos organizacionais.

O Sistema Sebrae adotou 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.

A gestão de riscos e de controles internos se faz um instrumento importante de gestão e governança da Instituição. Alinhada à Política de Controles Internos e ao Programa de Integridade do Sebrae, a metodologia resumida é apresentada abaixo e tem o objetivo de operacionalizar o tema.



A Cadeia de Valor Agregado é a representação gráfica de como são organizados e agrupados os processos de trabalho para que a organização cumpra sua missão e gere valor para seus clientes, conforme disposto na estratégia organizacional do Sistema Sebrae.

Ela 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 visão ponta a ponta do negócio.

RISCO E FATORES DE RISCOS

Conforme definição prevista no Manual de Integridade do Sistema Sebrae, Resolução CDN nº 387/2021: "Risco é o efeito da incerteza causada por influências e fatores internos e externos sobre o atingimento dos objetivos da instituição. A adequada gestão dos riscos é uma atividade essencial para a sua mitigação".

As incertezas são eventos que podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou destruir o valor existente. Os de impacto positivo, representam oportunidades e influenciam favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor.

A identificação, estimativa e controle das incertezas compõem a disciplina de gestão de riscos e controles internos do Sebrae. As principais etapas desta disciplina são apresentadas a seguir.

Identificação de riscos e fatores de riscos

A identificação do risco consiste no levantamento, a partir de entrevistas e/ou da análise documental, situacional e histórica, dos riscos que podem afetar os processos da organização. Consiste no mapeamento das incertezas e dos eventos, principalmente negativos, que podem afetar a instituição.

Devem ser considerados na identificação:

- Mapa Estratégico do Sistema Sebrae;
- Inventário de riscos pré-existente;
- Avaliação detalhada do ambiente de controle;
- Percepção do ambiente externo e sua influência nos processos e/ou atividade;
- Avaliação do ambiente normativo interno e externo à organização.

Uma vez levantados os riscos que impactam o processo e/ou o ambiente que o envolve, é preciso identificar os fatores de risco associado a cada risco, ou seja, é preciso identificar as situações que aumentam a probabilidade de o risco ocorrer. Usualmente, a redação do risco é mais abrangente, servindo a vários processos, e a redação do fator de risco é mais detalhada, se referindo mais especificamente ao processo em análise.

Confidencial

Avaliação de criticidade do risco

Conforme estabelecido na ISO 31000, o propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível (criticidade) de risco. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fonte de risco, impacto, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um risco pode ter múltiplas causas, fatores de riscos e pode afetar múltiplos objetivos. Para o Sebrae, a avaliação da criticidade dos riscos considera as seguintes variáveis:

• Impacto: efeito resultante da ocorrência de um evento, ou seja, a gravidade das possíveis consequências prejudiciais ou o resultado de um evento danoso;
• Probabilidade: possibilidade da ocorrência de um evento, ou seja, a frequência com a qual o risco pode se materializar;
• Criticidade: ponderação do impacto com a probabilidade determinará a criticidade dos riscos.

Tratamento de riscos

O propósito do tratamento de riscos é identificar a forma mais adequada de responder ao risco, sendo que, para a instituição, foram definidas as seguintes opções:

• Evitar: decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;
• Mitigar: mudar a probabilidade, mudar o impacto ou remover a fonte de riscos a partir de controles implementados;
• Compartilhar: compartilhar o risco, por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros, etc.;
• Aceitar (tolerar): reter o risco por decisão fundamentada;
• Potencializar: aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade.

Esta decisão depende da análise do apetite ao risco da instituição frente à análise do risco e da sua criticidade.

A implantação da cultura sólida de gestão de riscos e controles internos traz diversas vantagens para o Sebrae. Isso inclui fortalecer a resiliência organizacional, promover transparência e prestação de contas, facilitar a tomada de decisões, criar um ambiente de trabalho seguro, além de melhorar a reputação da instituição.

Confidencial

Visões de riscos e conformidade através de bases de dados nos processos

Como consequência da internalização da cultura analítica e do crescimento exponencial do volume de dados e transações processadas, o Sebrae RS investe em iniciativas de compliance, que se adaptem ao novo contexto do negócio. Assim, a Auditoria, com o apoio técnico da equipe de Ciência de Dados, passou a desenvolver ações para aumentar a confiabilidade dos processos e dos dados da organização. Utilizando ferramentas de inteligência empresarial, a iniciativa é um processo contínuo por meio do qual são desenvolvidos sistemas customizados às necessidades de cada área da organização, como automatização de rotinas, criação de bancos de dados, painéis de controle, auditoria informatizada, entre muitas outras soluções tecnológicas. Dessa forma, a organização otimiza processos e minimiza riscos relacionados a informações e transações como pagamentos, contratações e atendimento ao cliente. Nos últimos três anos, 100% das análises de consistência das transações de pagamentos a prestadores de serviços de consultoria foram feitas de forma automatizada. Outro exemplo é a análise de conformidade dos registros de atendimento e das bases cadastrais de cliente que, no último ano, possibilitou a checagem de mais de 240 mil dados. Ao integrar diferentes visões de risco a todas as suas bases de dados, especialmente nos âmbitos financeiro, contábil e orçamentário, o Sebrae RS garante a melhoria contínua dos seus sistemas de controle interno. Cabe registrar, ainda, que esse modelo tem como premissa o desafio de incluir e capacitar equipes para o uso dos novos dados disponíveis na gestão de suas tarefas, o que abre novas perspectivas e oportunidades até então impensáveis.

3.3 Oportunidades e perspectivas

Vivemos em um mundo dinâmico, complexo, repleto de incertezas e reviravoltas. Como nos prepararmos para esse amanhã cheio de possibilidades e com novidades que surgem a todo momento? Quais comportamentos, tecnologias e códigos culturais emergentes podem ser inspiradores para o desenvolvimento socioeconômico do Rio Grande do Sul, impulsionando a inovação e o empreendedorismo no estado?

Com esse olhar o Sebrae RS vem construindo um movimento junto a empreendedores, governo, empresas, universidades e sociedade civil para a transformação do empreendedorismo e pequenos negócios no Rio Grande do Sul. Através da metodologia *foresight* estratégico, que estabelece um processo de análise de tendências e previsão de cenários, são programadas as transformações, tanto do Sebrae RS, quanto da sociedade gaúcha, que serão acompanhadas e, também, consideradas para a revisão e desenvolvimento das iniciativas.

As tendências e oportunidades, detalhadas na publicação “O Futuro do Empreendedorismo no Rio Grande do Sul” (https://futurodoempreendedorismo.sebraers.com.br), foram insumos para a construção das visões de futuro do empreendedorismo no Rio Grande do Sul (5 visões de futuro) com o envolvimento e colaboração de *stakeholders* estratégicos representantes da quádrupla hélice (governo, academia, setor privado e cidadãos), e são resumidas a seguir:

Confidencial

As 5 visões de futuro do Rio Grande do Sul

Era “Empreendivista”

O empreendedorismo no estado passa por uma requalificação onde processos e abordagens simultâneas físicas e digitais passam a fazer parte da rotina dos negócios. Três perfis de empreendedores se destacaram: microempreendedor individual qualificado, empreendedor de impacto e empreendedor de base tecnológica. Os setores estabelecidos absorvem profissionais com estes perfis e florescem empreendimentos da “nova economia”. O investimento em novas economias revela potencialidades e impulsiona nichos e marketplaces dos pequenos negócios, com promoção comercial no exterior e incentivo ao empreendedor social. Houve diversificação e sofisticação do financiamento e crédito aos empreendedores, que são atraídos pelo modo anywhere office (de qualquer lugar), micromobilidade sustentável, segurança 24X7 e pelos hubs de empreendedorismo e inovação instalados no estado.

Meu bairro, nossas regiões e outros metalugares

As prefeituras se uniram para criar um posicionamento único do lugar e projetos urbanísticos inovadores via PPP (parcerias público-privadas) e PPS (parcerias públicos-sociais). Simultaneamente, houve a “desterritorialização” de parte dos empreendimentos que passaram a atuar sem fronteiras e a proliferação dos “mercados feitos no local”. Os hubs atraíram negócios inovadores para o lugar. O turismo de experiência, com roteiros que proporcionam vivencias únicas de integração à natureza e à sustentabilidade, saiu fortalecido e habilitado por plataformas digitais e mais zonas de indicação geográfica. O metaverso é um lugar acessível a todos por meio de wi-fi aberto, um atrativo para profissionais nômades que também estão à procura de bem-estar. Aumentou o orgulho de pertencer e o senso de identidade com inversão do fluxo migratório via empreendedores, profissionais nômades digitais e turistas.

Estado Figital

O investimento nas cidades e cidadãos digitais universalizou o acesso à banda larga e aplicações digitais via parcerias entre governo e empresas. Em 24 horas é possível abrir uma empresa, os serviços públicos foram desburocratizados e os impostos simplificados de forma que o Rio Grande do Sul é top 3 “Doing Business” no Brasil e top 6 na América Latina. Plataformas digitais promovem e tiram da invisibilidade negócios sociais “made in vila” e outros microempreendedores individuais. Mais de 50% das compras públicas dos municípios são realizadas com pequenos negócios inovadores. Digital twins (gêmeos digitais) foram instalados no ambiente urbano e rural e oferecem dados abertos com inteligência de mercado disponível, gerando assim, cadeias logísticas mais eficientes e empreendedores mais ágeis.

“Trabalho, não emprego! (Flow Workers)”

Novas economias pulsantes no estado acompanhadas de desenvolvimento acelerado de P&D&I local e conectado globalmente por meio de redes de transferência de conhecimento são respaldados por um sistema de educação integrado do ensino fundamental à universidade, com novos formatos de aprendizagem (experiencial, adaptativa e prática) e trabalho (flexível e fluido), o que estimula uma nova migração (por escolha) de jovens talentos para regiões mais ao sul do país, atraídos por hubs de negócios inovadores que oferecem acesso à tecnologia, mercado e investimentos. A aprendizagem tem foco em requalificação e reciclagem na qual professores são mentores e 100% dos jovens passaram por educação empreendedora.

Orquestrando EgoEcossistemas

A coalizão dos diversos atores das 4 hélices: empresas, governos, universidades e sociedade civil são os grandes protagonistas do futuro. Esta coalizão estabeleceu um compromisso de longo prazo por meio de “missões” de impacto positivo no estado vinculadas aos objetivos do desenvolvimento sustentável na busca por reorientar políticas públicas, marcos regulatórios, investimentos, financiamentos e demais mecanismos alavancadores do futuro. A coalizão também liderou a instalação de hubs de negócios inovadores vinculados às novas economias e redes de transferência de conhecimento, numa articulação inédita no estado para impulsionar o ecossistema empreendedor em prol de objetivos comuns vinculados ao desenvolvimento econômico, social e ambiental das regiões. A gestão pública se tornou empreendedora com policy labs (labs de políticas públicas), urban design labs (lab de design urbano) e serviços digitais. Além disso, aumentou a legitimidade e confiança nos agentes e instituições e o acesso aos dados públicos abertos, habilitando mais inteligência de todos os atores.

Confidencial

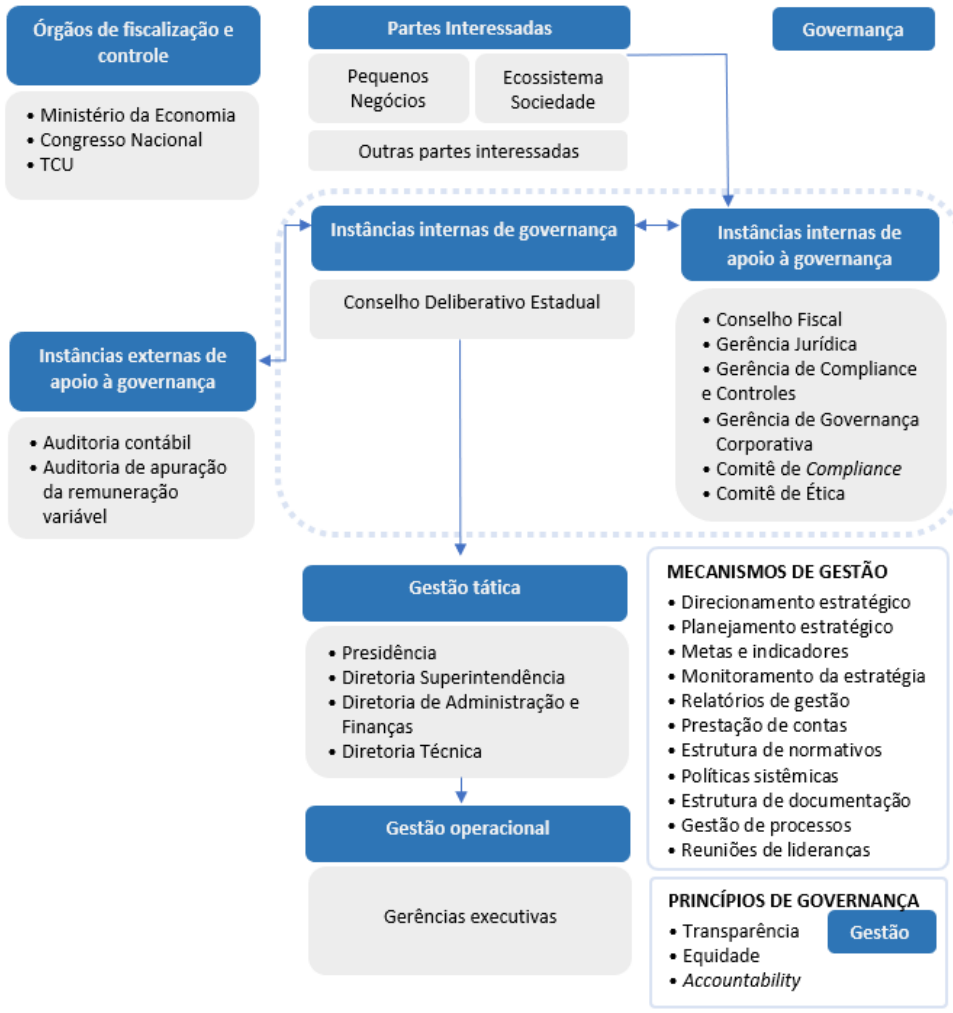
4 GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

4.1 Governança Corporativa

Apresenta-se a seguir o funcionamento da governança corporativa do Sebrae RS com suas estruturas de controle e governança, explicitando a atuação realizada pelas unidades que a compõem, os mecanismos e controles internos adotados para assegurar a conformidade da gestão e garantir o alcance dos objetivos planejados e as atividades de correção. O Sebrae RS possui estrutura de governança baseada no diálogo com o público externo (clientes, parceiros e sociedade), com o Sistema Sebrae e internamente com suas unidades organizacionais visando ter agilidade e assertividade na tomada de decisões da instituição. São princípios básicos desta estrutura de governança: transparência, equidade e responsabilidade corporativa.

O diagrama a seguir apresenta a estrutura de governança do Sebrae RS, levando em consideração o Referencial Básico de Governança do TCU.

Figura 03 – Diagrama da Governança do Sebrae RS.



Fonte: Gerência de Compliance e Controles (GCC) - Sebrae RS.

Confidencial

A **governança corporativa** é formada pelo Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. A estrutura da governança por meio da análise de dados, da escuta de clientes e parceiros, dos controles internos e externos permite ao Sebrae RS manter um plano estratégico atualizado, dinâmico e com resultados satisfatórios para o seu público-alvo, os empreendedores.

Conselho Deliberativo Estadual (CDE):

O CDE é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do Sebrae RS e é composto por quinze (15) conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados do Sebrae RS. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social da Entidade. Os conselheiros titulares e respectivos suplentes cumprirão mandato de 4 (quatro) anos, sem remuneração. Compete ao CDE decidir sobre políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual a serem apreciados pelo CDN, aprovar as prestações de contas, acordos, contratos ou convênios com entidades estrangeiras, reajustes salariais e apresentar ao CDN propostas de ampliação das ações do Sistema Sebrae, entre outras atribuições.

Conselho Fiscal (CF):

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pelo CDE dentre pessoas físicas capazes civilmente, residentes no País, indicadas pelas entidades associadas ao Sebrae RS, para exercício de mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração. As atribuições que competem ao CF, constam nos termos estabelecidos no capítulo III, artigo 18º do Estatuto Social do Sebrae RS.

Diretoria Executiva (DIREX):

A Diretoria é o órgão colegiado de natureza executiva responsável pela gestão institucional, administrativa e técnica do Sebrae RS, composta pela Superintendência, pela Diretoria Técnica e pela Diretoria de Administração e Finanças, que possuem, respectivamente, as seguintes gerências subordinadas:

Subordinadas à Superintendência:

- Gerência de Governança Corporativa.
- Gerência de Marketing.
- Gerência de Gestão Estratégica.
- Gerência de Políticas Públicas.
- Gerência de Inovação.
- Gerência de Plataformas, Tecnologia da Informação e Processos.
- Gerência de Compliance e Controles.

Subordinadas à Diretoria Técnica:

- Gerência de Competitividade Setorial.
- Gerência de Desenvolvimento e Curadoria de Produtos.
- Gerência de Relacionamento com Clientes e Canais.
- Gerências Regionais - Espaços de negócios.

Subordinadas à Diretoria de Administração e Finanças:

- Gerência de Administração e Suprimentos.
- Gerência de Controladoria e Finanças.
- Gerência de Gestão de Pessoas.
- Gerência Jurídica.

Comitê de Compliance:

Órgão de caráter permanente formado por três conselheiros designados pelo Conselho Deliberativo Estadual, com função não remunerada, regido por regimento interno próprio. O Comitê de Compliance tem como principal finalidade assessorar o CDE/RS em relação às matérias de sua competência, propondo diretrizes, políticas, estratégias e medidas destinadas aos mecanismos de controle da prevenção de riscos e da aplicação de recursos no âmbito do Sebrae RS. Compete ao Comitê de Compliance, dentre outras, manter o CDE informado acerca das medidas relacionadas a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD; monitorar a transparência, inclusive por meio da análise de relatórios de exceções e aprovação de planos de ação para a sua solução; manifestar-se sobre os relatórios emitidos pelas Auditorias, pela Comissão de Ética e pela Ouvidoria do Sebrae RS.

Comissão de Ética:

Órgão de caráter permanente, com a função de analisar as manifestações recebidas pela Ouvidoria que guardem relação com infrações ao Código de Ética, mantendo como princípios a retidão e a imparcialidade nas suas análises sempre na busca da melhor solução para as situações apresentadas. A comissão de ética é constituída por, no mínimo, três empregados indicados pela Diretoria Executiva entre ocupantes de cargo de confiança, sendo um deles o Ouvidor. Os integrantes da comissão de ética, e eventuais convidados, não serão remunerados por essa participação e assumirão compromisso formal de confidencialidade e não divulgação de informações, sendo o descumprimento passível de penalidade. A comissão deverá reportar seus trabalhos à respectiva Diretoria Executiva, ou ao respectivo Conselho Deliberativo, sem que esta conduta implique em quebra de sigilo.

Gerência de Compliance e Controles (GCC):

Tem como missão prover o assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sebrae RS, tendo como referencial os normativos de controles interno e externo, analisando e monitorando os riscos da organização, a adequação dos controles internos, identificando oportunidades que possam contribuir para o aprimoramento das práticas operacionais e de gestão.

Confidencial

A GCC possui a atribuição de estruturar, implementar, gerir e disseminar o Programa de Compliance, tendo como base o Manual do Programa de Integridade Corporativa - Compliance do Sistema Sebrae.

Gerência Jurídica:

Responsável, dentre outras atribuições, por elaborar instrumentos jurídicos e emitir parecer sobre assuntos de natureza jurídica; representar e defender os interesses da organização, no âmbito administrativo e/ou judicial, em qualquer instância, promovendo as diligências necessárias e mantendo o controle dos processos; e assessorar a Ouvidoria do Sebrae RS nas análises que se fizerem necessárias, sempre que demandado.

Ouvidoria:

A Ouvidoria Sebrae RS é um canal de instância institucional com autonomia e independência que tem como objetivo acolher e dar tratamento às reclamações, críticas, sugestões e elogios de todas as partes interessadas. Utiliza uma ferramenta padronizada no Sistema Sebrae e busca assegurar a transparência da organização na aplicação dos seus recursos e no cumprimento dos valores éticos e de sua missão. A ouvidoria é composta por dois colaboradores designados pela Diretoria Executiva, mediante Resolução interna, um Ouvidor titular e um substituto.

Órgãos de Fiscalização e Controle:

Os órgãos de fiscalização e controle são entidades indiretamente relacionados à estrutura de governança, atuando em relação ao Sebrae de forma autônoma e independente.

- **Ministério da Economia:** Órgão da estrutura da administração pública federal direta, possui a competência de supervisão da atividade do Sebrae, o que inclui a aprovação do orçamento e o pronunciamento sobre as conclusões contidas no Relatório e Certificado de Auditoria e no Parecer de Dirigente do Controle Interno, emitidos pela Controladoria Geral da União – CGU.

- **Congresso Nacional:** é instituição bicameral que exerce o Poder Legislativo, composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, tendo por funções cardeais: elaborar/aprovar leis e fiscalizar o Estado brasileiro.

- **Tribunal de Contas da União (TCU):** órgão de controle externo que exerce a fiscalização da União e das entidades da administração direta e indireta quanto à legalidade, legitimidade, economicidade e aplicação das subvenções, de modo a assegurar transparência e consecução dos interesses coletivos.

- **Controladoria Geral da União:** órgão do Governo Federal responsável por assistir, direta e imediatamente, ao Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de Controle Interno, Ouvidoria, Auditoria Pública, Correição, Prevenção e Combate à Corrupção.

Auditorias ou consultorias externas, prestadas por empresas contratadas:

- **Auditoria Contábil:** Os controles internos também são avaliados pela empresa de auditoria independente contratada com a atribuição de avaliar semestralmente as demonstrações contábeis do Sebrae RS, bem como realizar a auditoria de conformidade dos controles internos da entidade.

- **Auditoria de apuração da remuneração variável:** contrato com empresa de auditoria independente para prestação dos serviços de análise e apuração do atingimento das metas relativas ao Programa de Performance Corporativa (PPC) do Sebrae RS.

Avaliação dos controles internos

PROGRAMA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA (PIC) COMPLIANCE SISTEMA SEBRAE

O Programa de Integridade se faz necessário por se tratar de um importante instrumento para a governança corporativa, pois compõe um mecanismo de conformidade para o Sebrae, visando guiar a tomada de decisões éticas e estratégicas para o futuro da organização. Além disso, é primordial que o Sebrae esteja em consonância com todo o marco regulatório da sua atividade, demostrando sua credibilidade, transparência e conduta ética para seus parceiros, sociedade e órgãos de controle externo como o Tribunal de Contas da União.

A implementação e monitoramento dos pilares do programa de integridade é uma oportunidade de melhoria contínua no processo de gestão do Sebrae, visando mitigar fraudes, riscos reputacionais, condutas inadequadas e utilização incorreta dos recursos recebidos.

Histórico	O Programa
Com advento da Lei Anticorrupção nº 12.846/2014, atribui-se reconhecimento legal à importância da existência de programa de integridade que consiste, no âmbito da pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra as organizações.	Posiciona-se de maneira estratégica e dinâmica, preconiza o cumprimento das normas internas e externas pertinentes ao Sistema SEBRAE e a aplicação do Código de Ética, reforçando o envolvimento individual de cada colaborador por meio da sua conscientização quanto aos padrões éticos de conduta da organização. Tais medidas visam a reforçar a identidade corporativa, proteger a reputação e a imagem da organização, bem como o crescimento sustentável dos seus programas, parcerias e ações.

O desenho, a avaliação, a implementação e a melhoria contínua do Programa de Integridade Corporativa – Compliance Sebrae são suportadas por 11 Pilares previstos que estabelecem sua adequação em 4 etapas: Documentação; Aderência; Tratamento; e Monitoramento, operacionalizados por pessoas, tecnologias e processos.

Figura 04 – Programa de Integridade Corporativa – Compliance Sistema Sebrae.



Fonte: Manual de Compliance do Sistema Sebrae.

A seguir, a concepção sucinta dos 11 Pilares do Programa de Integridade Corporativa.

Figura 05 – Pilares do Programa de Integridade Corporativa – Compliance.

1 PILAR – SUPORTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
O engajamento da alta administração deve transparecer nas ações de Compliance.

2 PILAR – POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS
As políticas e os procedimentos estabelecem as regras e as diretrizes, atentando para a capacidade em manter os regulamentos atualizados em consonância com os principais riscos que envolvem o Sebrae.

3 PILAR – CÓDIGO DE ÉTICA
Código de Ética é um documento imprescindível para o Programa de Integridade Corporativa e deve conter os principais direcionadores de conduta da empresa.

4 PILAR – ANÁLISE DE RISCOS
O monitoramento dos riscos de Compliance é parte integrante do Programa de Integridade Corporativa. Gerir riscos contribui para a organização melhorar sua performance.

5 PILAR – CONTROLES INTERNOS
Normativos internos, atividades e mecanismos desenvolvidos para assegurar que os objetivos de negócios sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos e/ou detectados e corrigidos.

6 PILAR – PLANOS DE AÇÃO
Os Planos de Ação são fundamentais para tratamento das inconformidades identificadas e o aprimoramento dos controles internos do Sebrae, para à evolução do nível de implementação do PIC.

7 PILAR – CANAL DE OUVIDORIA
Preparada para receber, analisar e endereçar as questões relacionadas ao Código de Ética, assim como as denúncias de desvio de conduta, as críticas, as sugestões e as perguntas.

8 PILAR – INVESTIGAÇÕES INTERNAS
Após receber uma denúncia por meio da Ouvidoria, ou por qualquer outro meio de comunicação, o caminho a percorrer, quando necessário, é a realização de uma Investigação Interna.

9 PILAR – DUE DILIGENCE
Trata-se da prática de avaliação previa a contratação de novos forncedores e parceiro institucional. Essa análise tem como objetivo mitigar riscos.

10 PILAR – COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO
Efetividade do PIC depende da existência de linhas de comunicação eficazes, divulgadas adequadamente aos colaboradores, aos parceiros, aos fornecedores, aos clientes e outras partes interessadas.

11 PILAR – MONITORAMENTO
Etapa de monitoramento consiste na realização do acompanhamento dos Planos de Ação; revisões do Programa de Integridade; e monitoramento das regulamentações.

4.2 Principais ações de supervisão, controle e correição

A Gerência de Compliance e Controles (GCC) realiza o monitoramento das ações em resposta às recomendações e/ou determinações oriundas dos órgãos de controle externo, das auditorias independentes e de resultados dos trabalhos internos de revisão de processos e aspectos operacionais.

O resumo do status das ações está disponível no Portal da Transparência do Sebrae RS, no acesso ao link https://transparencia.sebrae.com.br, em conformidade com a previsão estabelecida na Instrução Normativa IN-TCU 84/2020.

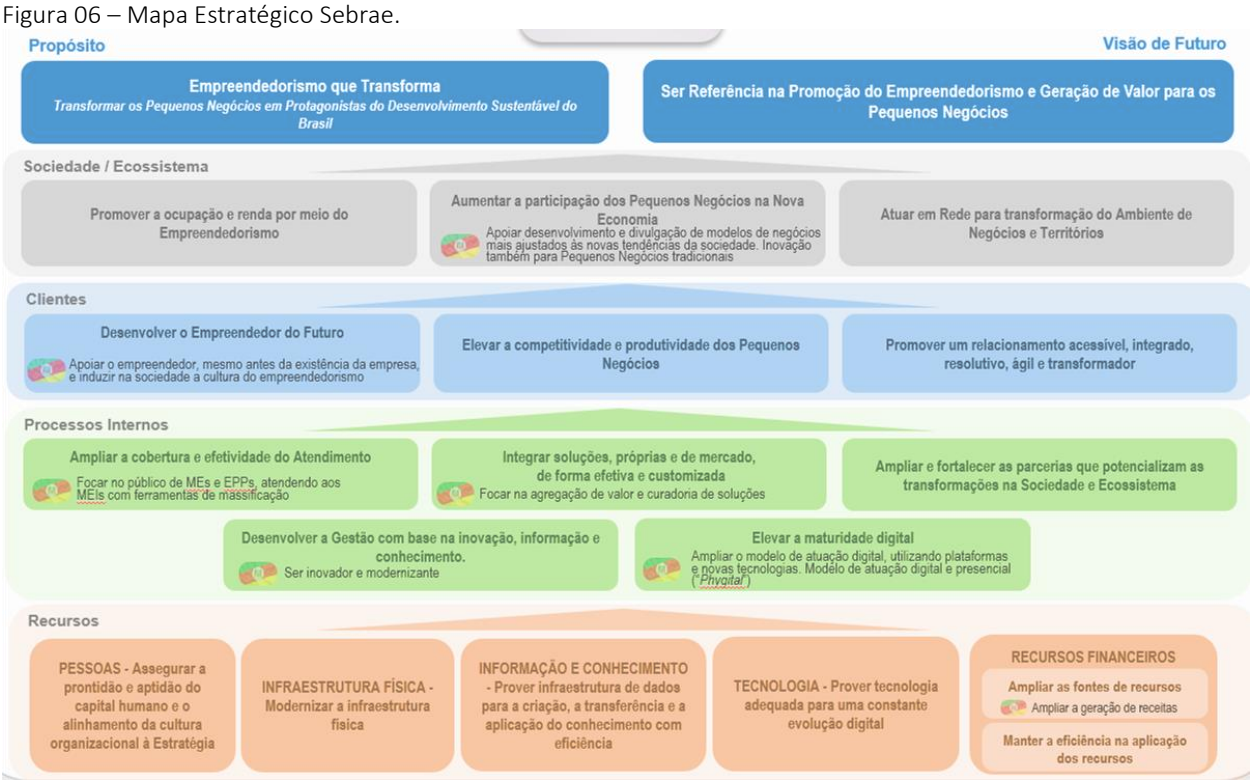
Confidencial

4.3 Estratégia e Desempenho

O Planejamento Estratégico 2023 do Sistema Sebrae representa a visão de um ambiente socioeconômico propício aos Pequenos Negócios, fomentando um empreendedorismo robusto, uma economia produtiva e a criação de mais e melhores oportunidades de trabalho. Buscamos um ambiente dinâmico, competitivo, fundamentado em avançada base tecnológica, inclusivo e diversificado, incorporando novas formas de organização da produção, promovendo inovação constante, fortalecendo identidades e integrando os Pequenos Negócios de maneira crescente nos mercados globais e na nova economia.

Para enfrentar esses desafios, o Planejamento Estratégico 2023 foi estruturado em um Mapa Estratégico, delineando Objetivos Estratégicos distribuídos em 4 Perspectivas de Desenvolvimento: Sociedade/Ecossistema, Clientes, Processos Internos e Recursos. Esses objetivos são interligados e organizados em uma cadeia de causa e efeito, buscando principalmente mobilizar os recursos do Sebrae para garantir alinhamento organizacional, aprimorar a infraestrutura de dados, expandir as fontes de recursos e impulsionar uma contínua evolução digital.

Figura 06 – Mapa Estratégico Sebrae.



A partir do Planejamento Estratégico estabelecido, o Sistema Sebrae trabalhou o Plano Anual 2023, que contribui para os resultados definidos no Mapa Estratégico. Nesse cenário é necessário, de forma contínua, promover: o acompanhamento dos Indicadores Estratégicos e Programas Nacionais e a simplificação do seu processo de planejamento, imprimindo mais assertividade na execução das ações.

Confidencial

O processo de planejamento definiu 4 elementos principais, que guiaram a instituição em uma só direção, estabelecendo prioridades, fortalecendo o alinhamento das Unidades Federativas e impulsionando o alcance de resultados.

1 O Mapa Estratégico, com os seus Objetivos Estratégicos e seus respectivos indicadores, expressa as principais escolhas do Sistema Sebrae para contribuir com o que foi definido em suas declarações estratégicas e com as prioridades estabelecidas para um determinado período.

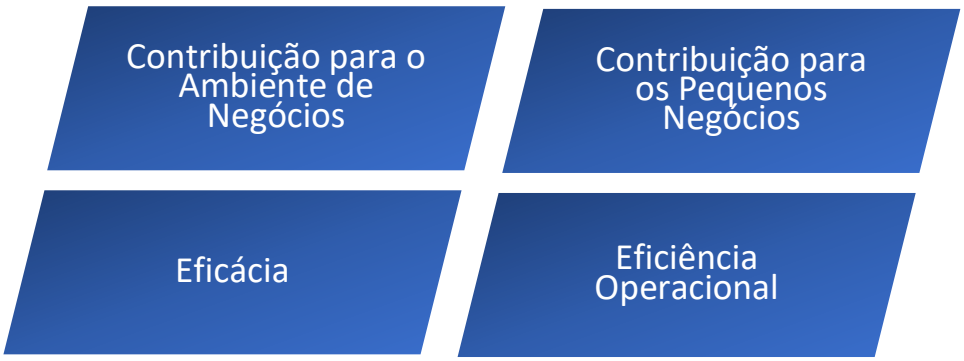
2 Os Indicadores de Planejamento estabelecem uma base comum de monitoramento da eficiência da execução do Plano Anual e do alcance dos objetivos estratégicos.

3 Os Programas Nacionais representam o desdobramento e o detalhamento da Estratégia no médio e curto prazo. São responsáveis por guiar a execução dos principais objetivos a serem alcançados de forma sistêmica e integrada.

4 As Iniciativas, definidas como projetos ou atividades, são os artefatos operacionalizadores da estratégia. Por meio delas, o Sebrae realiza toda a sua operação, em busca da geração de valor aos *stakeholders* e do cumprimento do pactuado em suas declarações estratégicas.

INDICADORES ESTRATÉGICOS DO SISTEMA SEBRAE

As Metas Mobilizadoras Organizacionais do Sistema Sebrae são um conjunto de indicadores estratégicos que dão sustentação estratégica para o Sistema e mensuram a efetividade da atuação do Sebrae. Com o objetivo de mobilizar todo o Sistema em torno do atingimento de resultados comuns as Metas Mobilizadores Organizacionais estão apresentadas em 4 (quatro) Dimensões de Cadeia de Impacto Institucional:



Confidencial

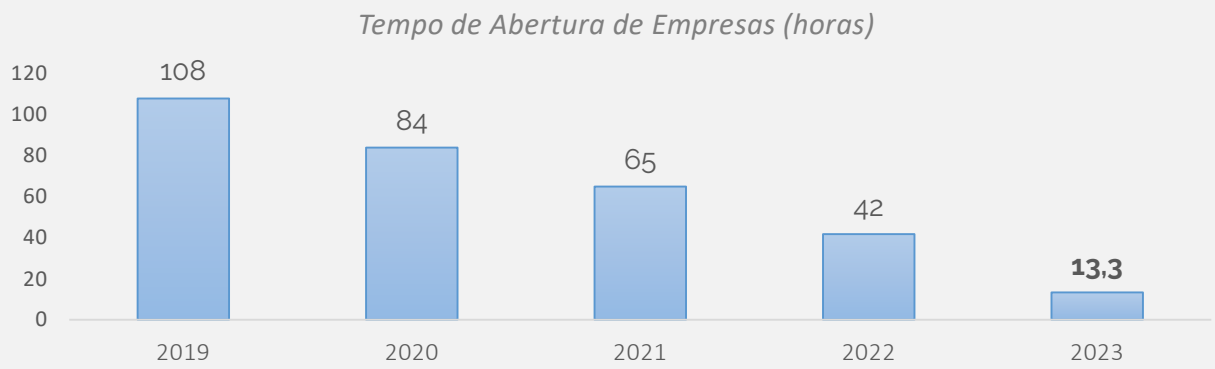
Contribuição para o Ambiente de Negócios

Gráfico 05 – Indicador tempo de abertura de empresas (horas).

Está relacionada às transformações que a atuação do Sebrae promove no ambiente dos Pequenos Negócios e no apoio da Instituição ao Empreendedorismo

Indicador	Descrição	Meta 2023
Tempo de abertura de empresas (horas)	Tempo médio de abertura de empresas, incluindo a emissão do CNPJ (quanto menor, melhor)	**36h**

RESULTADO



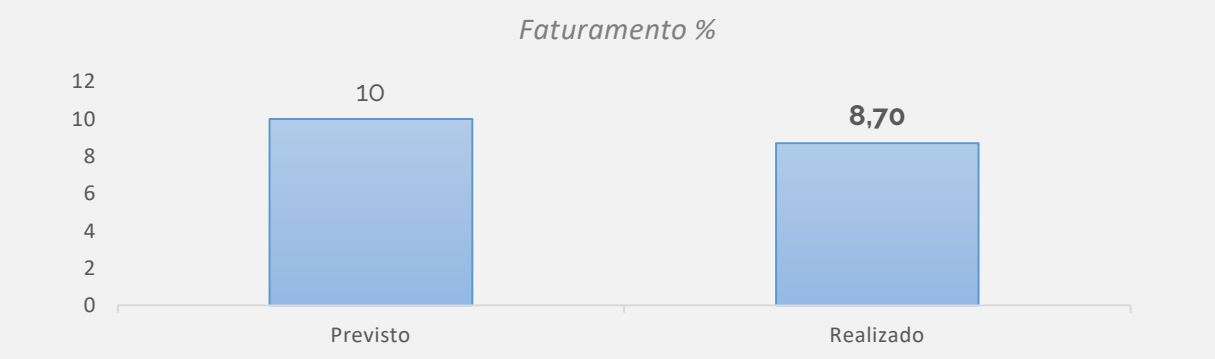
Contribuição para os Pequenos Negócios

Gráfico 06 – Indicador faturamento (%).

Efeito da atuação do Sebrae na competitividade dos Pequenos Negócios, nas cadeias de valor e no ambiente de negócios

Indicador	Descrição	Meta 2023
Faturamento (%)	Metas de aumento de faturamento alcançadas nas iniciativas de execução do programa em aferição	**10%**

RESULTADO

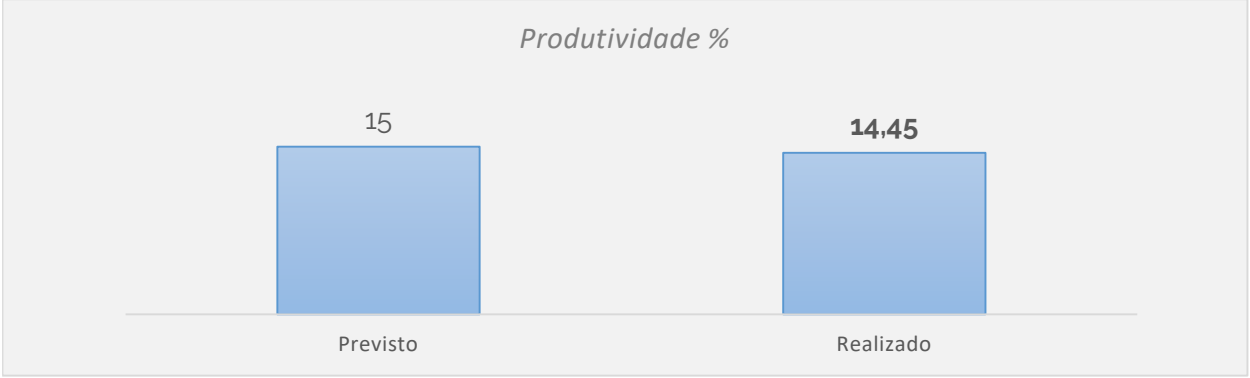


Confidencial

Gráfico 07 – Indicador produtividade (%).

Indicador	Descrição	Meta 2023
Produtividade (%)	Mede as variações percentuais de produtividade do trabalho dos Pequenos Negócios atendidos pelo Sebrae no Programa Brasil Mais Competitivo	**15%**

RESULTADO



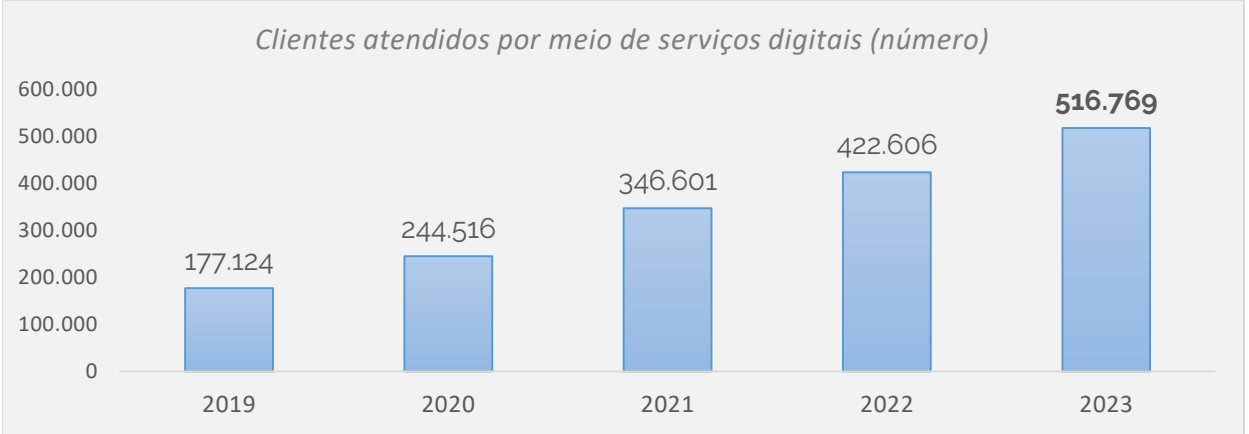
Eficácia

Gráfico 08 – Indicador clientes atendidos por meio de serviços digitais (número).

Capacidade do Sebrae cumprir as metas estabelecidas e comunicar seus resultados para os pequenos negócios e sociedade

Indicador	Descrição	Meta 2023
Clientes atendidos por meio de serviços digitais (número)	Número total de clientes atendidos com serviços disponibilizados nos meios digitais	**450.000**

RESULTADO



Confidencial

Gráfico 09 – Indicador pequenos negócios atendidos (número).

Indicador	Descrição	Meta 2023
Pequenos negócios atendidos (número)	Número de pequenos negócios que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância	**349.000**

RESULTADO

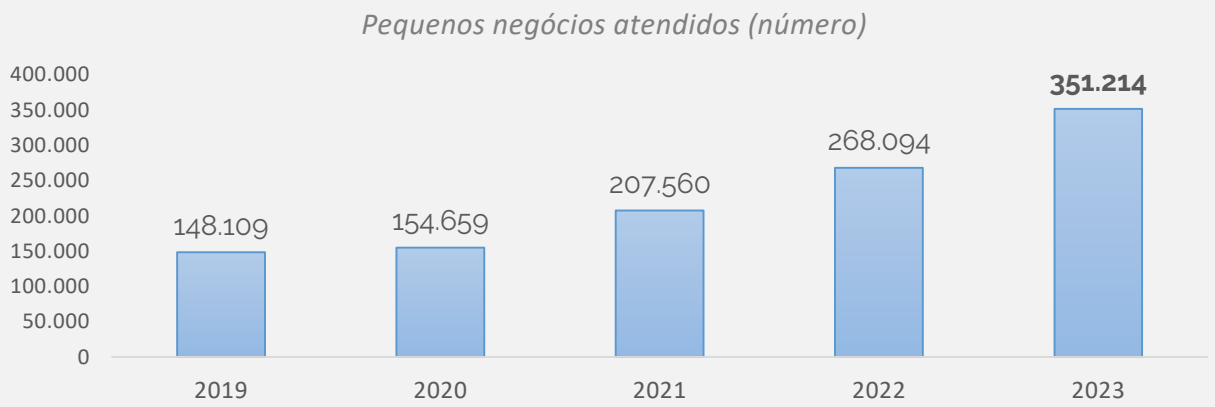


Gráfico 10 – Indicador cobertura do atendimento – ME+EPP (%).

Indicador	Descrição	Meta 2023
Cobertura do atendimento – ME+EPP (%)	Mensura a proporção do universo de microempresas e empresas de pequeno porte atendidas (market share) pelo Sebrae no ano	**27,5%**

RESULTADO

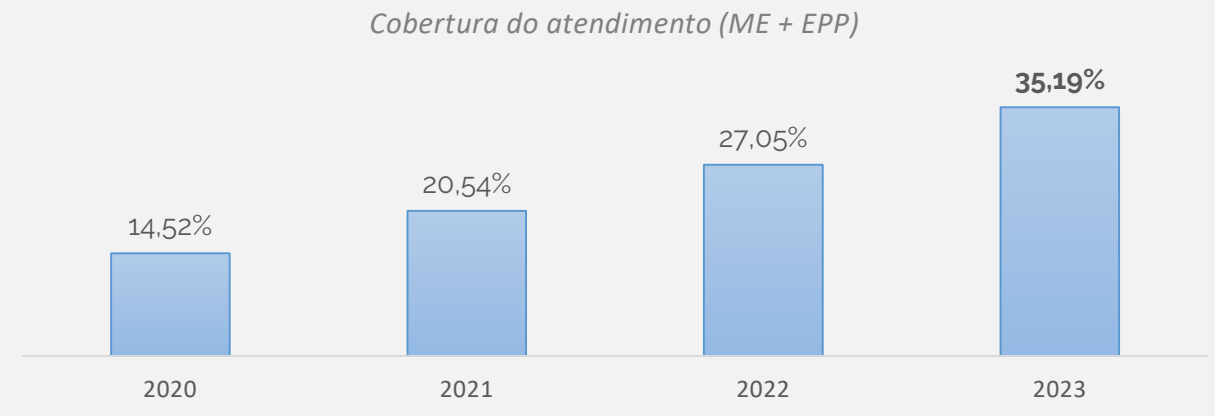


Gráfico 11 – Indicador pequenos negócios atendidos com soluções de inovação (número).

Indicador	Descrição	Meta 2023
Pequenos negócios atendidos com soluções de inovação (número)	Número de pequenos negócios que tiverem concluído ao menos um atendimento com solução específica de inovação, presencial ou a distância	**69.800**

RESULTADO

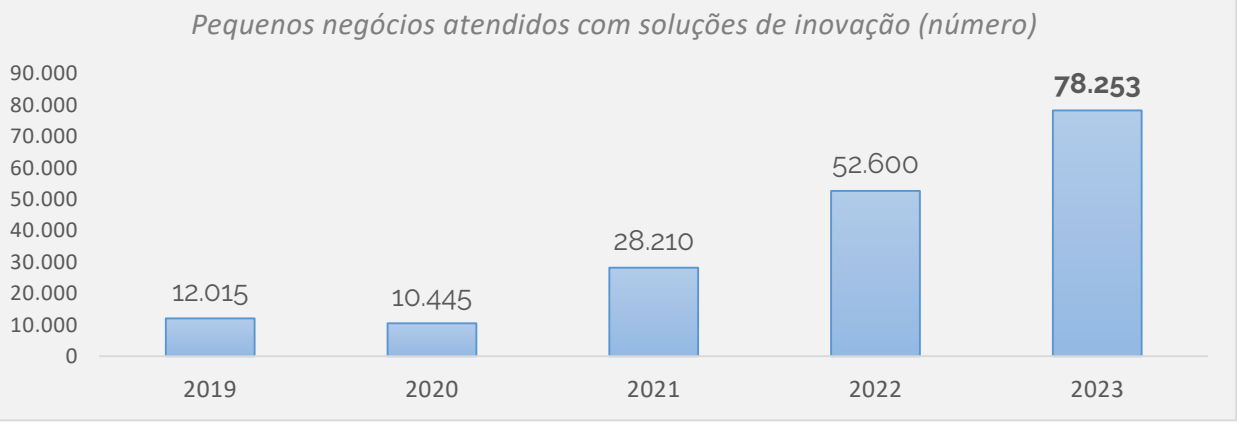
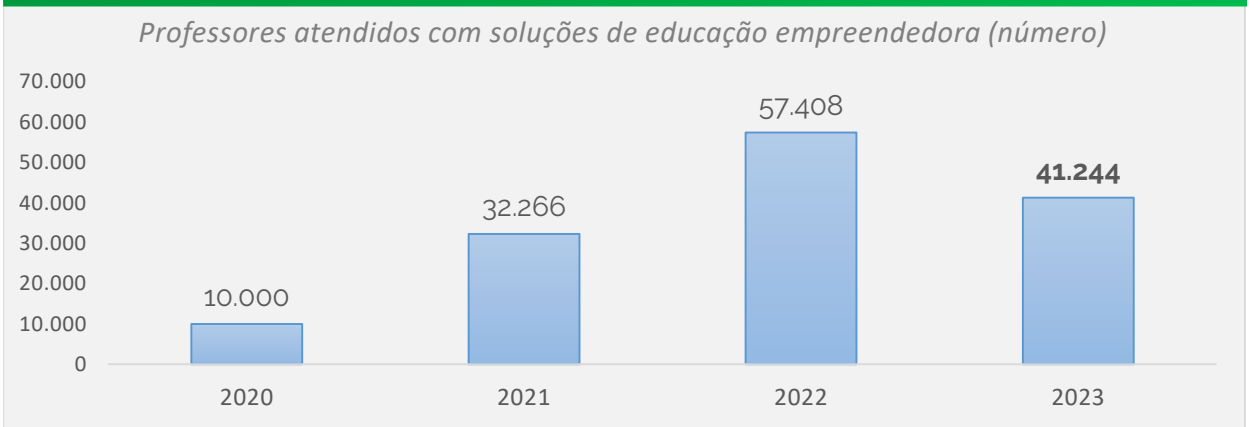


Gráfico 12 – Indicador professores atendidos em soluções de educação empreendedora (número).

Indicador	Descrição	Meta 2023
Professores atendidos em soluções de educação empreendedora (número)	Professores que participaram de ao menos uma iniciativa do Programa Educação Empreendedora, realizada pelo Sebrae ou por instituições parceiras	**40.000**

RESULTADO



Confidencial

Gráfico 13 – Indicador recomendação do Sebrae – NPS (pontos).

Indicador	Descrição	Meta 2023
Recomendação do Sebrae – NPS (pts.)	Consiste na medição sobre a recomendação do Sebrae como um todo	**80**

RESULTADO

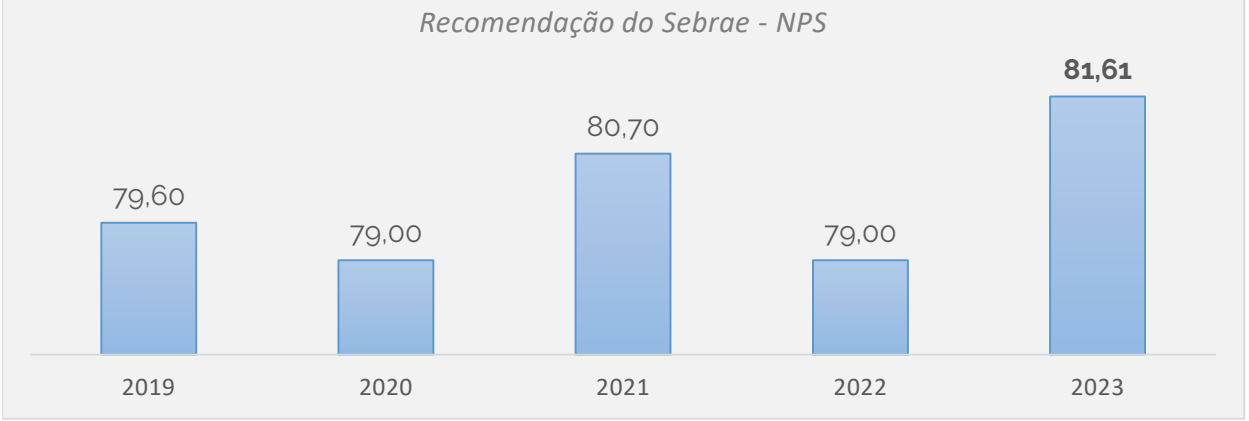
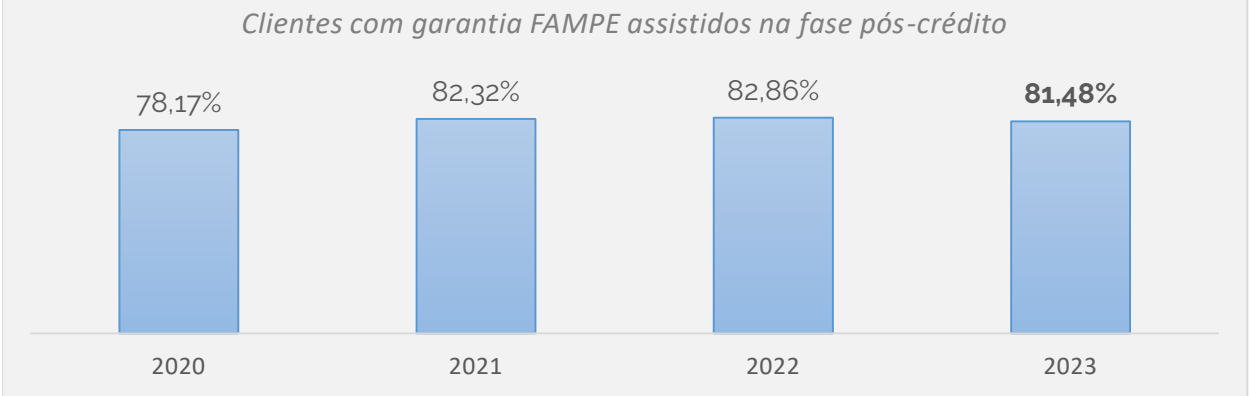


Gráfico 14 – Indicador clientes com garantia FAMPE assistidos na fase pós-crédito (%).

Indicador	Descrição	Meta 2023
Clientes com garantia FAMPE assistidos na fase pós-crédito (%)	Percentual de clientes com garantia do FAMPE que foram atendidos pelo Sebrae após terem obtido a garantia do fundo em uma operação de crédito	**80%**

RESULTADO



Confidencial

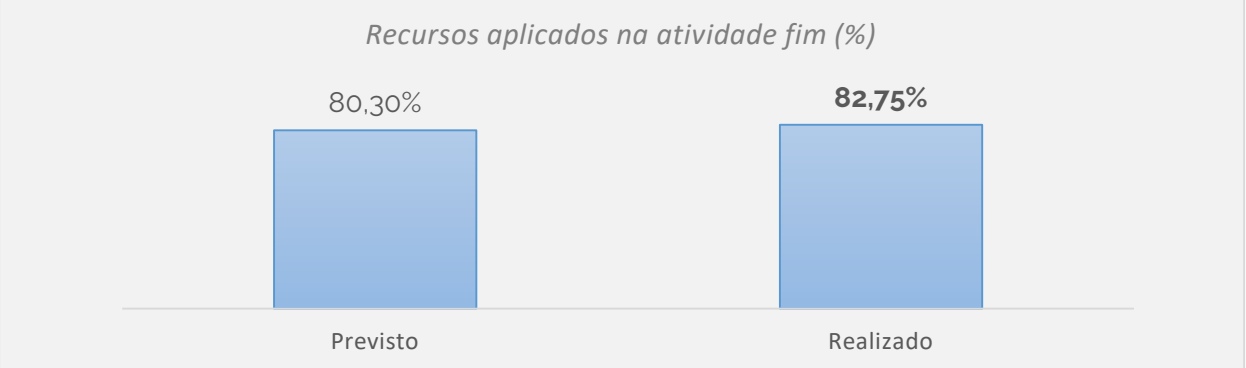
Eficiência Operacional

Gráfico 15 – Indicador recursos aplicados na atividade fim (%).

Capacidade do Sebrae alcançar seus objetivos com o melhor uso dos recursos disponíveis

Indicador	Descrição	Meta 2023
Recursos aplicados na atividade-fim (%)	Percentual de despesas correntes aplicadas na atividade-fim do Sebrae (suporte e atendimento às empresas)	**80,5%**

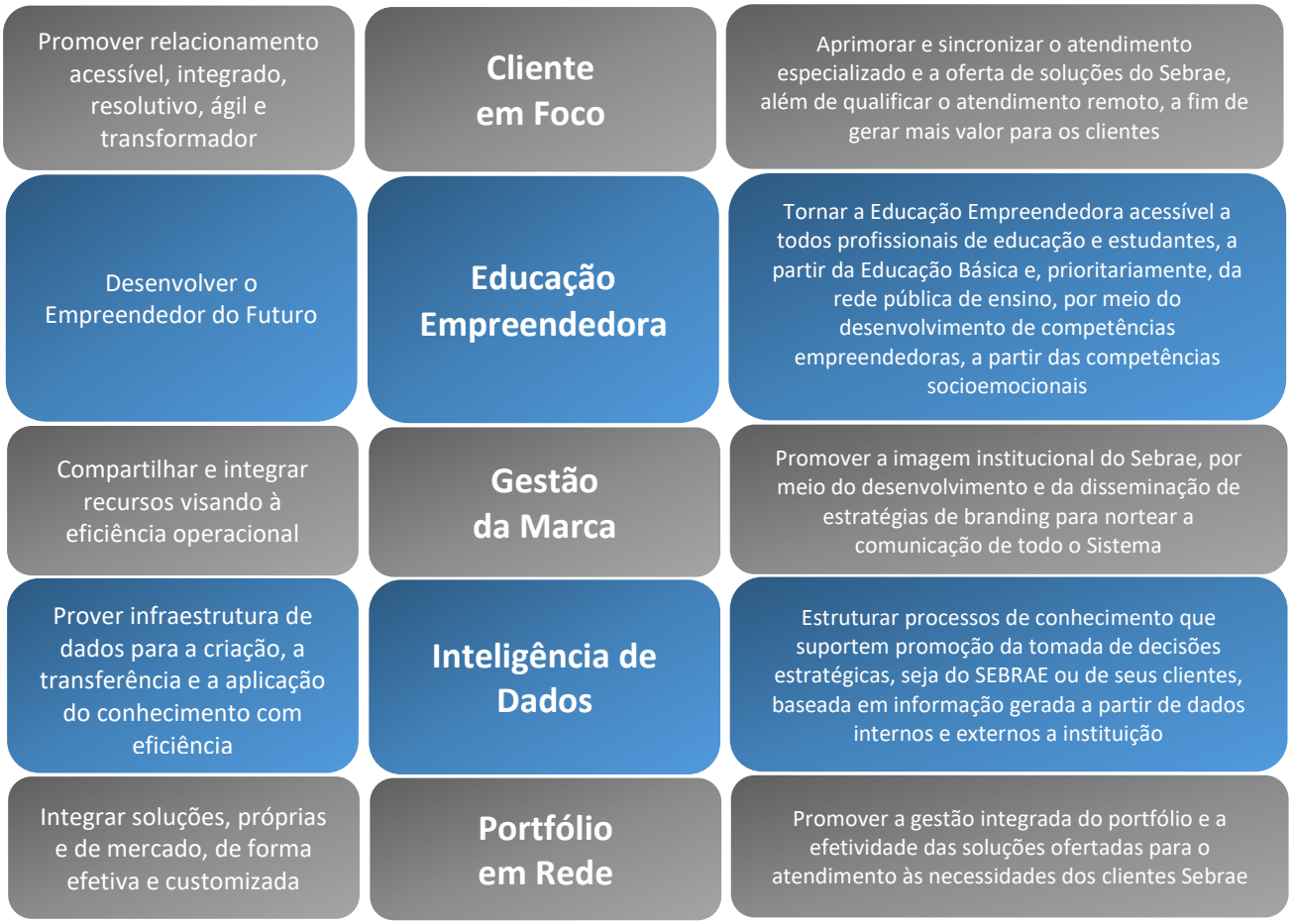
RESULTADO



A implementação da estratégia é materializada pela execução do Plano Anual 2023 por meio dos Programas Nacionais, os quais representam as principais linhas de ação para o atingimento dos objetivos do Sistema Sebrae. Os Programas Nacionais são um conjunto de projetos e processos estratégicos relacionados e complementares, que envolvem tanto inciativas que serão executadas pelo Sebrae Nacional, quanto as que serão operadas em conjunto com os Sebraes UF para gerar resultados transformadores.

Objetivo Estratégico	Programa Nacional	Finalidade do Programa
Atuar em Rede para transformação do ambiente de negócios no Território	**Ambiente de Negócios**	Desenvolver o ambiente de negócios com foco na melhoria das políticas públicas voltadas à promoção da competitividade dos Pequenos Negócios e ao fomento do empreendedorismo
Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na Nova Economia	**Brasil + Inovador**	Fomentar o crescimento de pequenos negócios inovadores através da ampliação do acesso a redes de inovação
Elevar a competitividade e produtividade dos Pequenos Negócios	**Brasil + Competitivo**	Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e crescimento dos pequenos negócios, conectando-os às redes locais e globais, contribuindo para o desenvolvimento territorial integrado
	Sebrae + Finanças	Ampliar o acesso a recursos e demais serviços financeiros para os pequenos negócios e promover educação financeira

Confidencial



Toda a execução do Plano Anual 2023 deve estar pautada no impacto e no valor público que os Programas Nacionais, seus Projetos e Processos entregam para o Público do Sebrae. Com isso, os Indicadores de Resultado dos Programas 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.

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Ambiente de Negócios

O Programa Ambiente de Negócios tem como objetivo fomentar a atuação do Sistema Sebrae e sua rede de parceiros na promoção e fomento do empreendedorismo e na implementação de medidas de melhoria do ambiente de negócios para a dinamização e desenvolvimento da economia local nos territórios.

As estratégias indutoras adotadas pelo Sebrae RS foram: Territórios Empreendedores e Cidade Empreendedora.

PRINCIPAIS AÇÕES:

Cidade Empreendedora

O programa Cidade Empreendedora alcançou 87 municípios em 2023, impactando 62% das micro e pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Sul, 64% do PIB e 63% dos habitantes.

Confidencial

Focalizado na melhoria do ambiente de negócios e no desenvolvimento socioeconômico, o programa é uma estratégia com foco no município, que se propõe a atuar em diversos temas geradores do desenvolvimento econômico local, como “Desburocratização”, “Compras Governamentais”, “Gestão Municipal” e “Educação Empreendedora”.

Neste ano, lançamos o plano de continuidade do Programa, onde busca-se promover o desenvolvimento das vocações dos territórios impactados, focando a atuação em inovação, turismo e agronegócio.

Sala do Empreendedor

Nas Salas do Empreendedor, mantivemos o ritmo de crescimento, tanto de abertura de Salas, quanto de instalação do Sistema de Registros de Atendimento. Fechamos 2023 com 232 Salas do Empreendedor, beneficiando 87% das MPEs do Estado do Rio Grande do Sul. Ainda, na 5ª Edição da Certificação das Salas do Empreendedor, realizada em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 151 Salas do Empreendedor participaram do processo de Certificação, com 44 recebendo o Selo Bronze, 5 o Selo Prata, 44 o Selo Ouro e 40 o Selo Diamante. Também seguimos fomentando o uso do Sistema do Registro de Atendimento, atualmente instalado em 206 municípios gaúchos e contabilizamos 256.920 mil atendimentos a empresas.

Agentes Territoriais

A estratégia dos Agentes Territoriais veio para auxiliar os gestores regionais na escala da implementação de políticas de melhoria do ambiente de negócios nos municípios no Rio Grande do Sul, deste o seu início, em 2022, impactando 204 municípios, 95 com relacionamento prévio e 109 sem relacionamento com o Sebrae. Destacam-se a abetura de 44 Salas do Empreendedor e implementação do sistema de registro de atendimento em 21 cidades.

Territórios Empreendedores

O Programa LIDER, na região Sinos, é um projeto setorial com foco no setor do calçado e artefatos e as lideranças dos municípios de Araricá, Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Igrejinha, Ivoti, Nova Hartz, Novo Hamburgo, Parobé, Rolante, Sapiranga, Taquara e Três Coroas estiveram envolvidas no projeto ao longo do ano de 2023.

O Pacto Calçadista, nome escolhido pelo grupo ao longo das atividades do programa LIDER no ano de 2023, definiu como objetivo tornar o *cluster* calçadista do Vale do Sinos e do Vale do Paranhana referência mundial até 2028. O Pacto Calçadista compreende quatro eixos temáticos, entre os quais estão divididos os 40 líderes preparados durante os oito encontros realizados entre maio e dezembro de 2023. Os eixos são: governança; pessoas, processos e produtos; comunicação e marketing; negócios e internacionalização. Cada eixo vai propor, em 2024, através da realização de mais 4 workshops, ações para que seja alcançada a meta de transformar o *cluster* em uma referência mundial, em sintonia com a visão e o propósito da iniciativa.

Confidencial

RESULTADOS:

O Programa Ambiente de Negócios tinha, em 2023, 4 indicadores:

a) Tempo de abertura de empresas - o prazo médio de abertura de empresas reduziu em 69% se comparado ao ano de 2022, onde tínhamos um prazo médio de 42h. Em 2023, de janeiro a dezembro, o tempo médio foi de 13h .

b) Municípios com projetos de mobilização e articulação de lideranças implementados - houve mobilização dos atores representantes de 13 muncípios, lembrando que o Programa é uma iniciativa pioneira, por se tratar de um LIDER setorial.

c) Municípios com Cidade Empreendedora - ultrapassamos o volume previsto, de 80 municípios, impactando 87 municípios. Além disso, assinamos 6 contratos de continuidade.

d) Municípios com relacionamento contínuo de Técnico ou Agente Territorial Sebrae - neste ano, a estratégia de atendimento do indicador foi por meio dos Agentes Territoriais, que atenderam 204 municípios.

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Ambiente de Negócios	Municípios com relacionamento contínuo de técnico ou agente territorial Sebrae	200	204
	Municípios com Cidade Empreendedora	80	87
	Municípios com projeto de mobilização e articulação de lideranças implementadas	13	13
	Tempo de Abertura de Empresas	36	13,3

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Brasil Mais Competitivo

O Programa Nacional "Brasil + Competitivo" tem por objetivo elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e participação dos pequenos negócios no mercado com base na atuação setorial nos territórios. O programa busca proporcionar aos empresários, partindo de uma visão setorial e, por meio de ações voltadas aos três níveis de competitividade (sistêmica, estrutural e empresarial), melhorar o ambiente de negócios, desenvolver governanças, disseminar conteúdos de inteligência, acessar novos mercados, promover a eficiência produtiva nas empresas entre outras intervenções a partir da cadeia de valor dos setores/segmentos priorizados.

Confidencial

PRINCIPAIS AÇÕES:

Atuação em projetos de atendimento

A estratégia de atuação nas cadeias produtivas é executada através de projetos de atendimento, e possui uma notável evolução ao longo dos seus exercícios, de maneira que a atuação do Sebrae RS é considerada uma referência nacional no Sistema Sebrae - fato ratificado pelos resultados alcançados e pelo impacto deixado nas MPEs atendidas. Assim, o ano de 2023 foi marcado por ser o primeiro sem nenhum impacto causado pelas políticas de controle à Covid-19. Em contraponto, o Rio Grande do Sul sofreu fortes impactos causados pelas chuvas que atingiram o Estado.

A atuação nas cadeias produtivas do estado se fundamenta na produção e utilização de inteligência para impulsionar o desenvolvimento da competitividade dos pequenos negócios. Em 2023, esse enfoque estratégico incorporou o conhecimento de mercado adquirido nos anos anteriores, alinhado às oportunidades das empresas gaúchas em termos de acesso a mercados, tecnologias e experiências além do âmbito regional. Participações em feiras, imersões de conhecimento e a introdução de práticas inovadoras não apenas fortaleceram a economia do Estado, mas também elevaram substancialmente o desempenho dos Pequenos Negócios apoiados pelo Sebrae RS. Ao longo dos anos, os resultados apresentam uma transformação consistente nesses empreendimentos, culminando em 2023 com um notável índice de 93,6% de atingimento de todos os objetivos propostos para desenvolvimento junto aos participantes dos projetos. Esses resultados abrangem uma ampla gama de indicadores, como faturamento, produtividade, custos, lucratividade, acesso a novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e internacionalização, demonstrando o impacto abrangente e positivo das ações do Sebrae RS no fortalecimento e crescimento sustentável dos pequenos negócios.

ALI – Agentes Locais de Inovação

Uma das principais iniciativas realizadas pelo Sebrae RS para levar inovação aos pequenos negócios tradicionais é o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). A iniciativa, que completou 15 (quinze) anos de atuação no Sistema Sebrae em 2023, desde 2022 foi ampliada e incorporada à nova Rede de Agentes Sebrae. O ALI conta com as frentes “ALI Produtividade” e “ALI Transformação Digital”, vinculadas ao “Programa Brasil Mais Produtivo”, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), para foco no atendimento empresarial.

Em 2023 foram investidos R$ 5,9 milhões no atendimento especializado a 3.560 pequenos negócios, em uma jornada de até 6 (seis) meses, conduzida por, aproximadamente, 70 Agentes Locais de Inovação atuando em todo o Estado do RS. No ALI Produtividade, mais de 1300 empresas foram certificadas pela participação completa no programa, com um aumento médio de 14,4% no seu indicador de produtividade. Já no ALI Transformação Digital, R$ 550 mil investidos no programa foram destinados ao reembolso de mais de 320 empresas que contrataram uma ferramenta digital de mercado. O *payback* das empresas beneficiadas que tiveram o seu indicador mensurado em 2023 foi de 2,8 meses, superando a meta de 6 meses do programa. Para consolidar esses atendimentos e resultados em pesquisa com referencial bibliográfico, os Agentes Locais de Inovação, bolsistas do Sebrae, produziram também 56 artigos, como forma de compartilhar o conhecimento gerado no programa.

Confidencial

Encadeamento Produtivo

Em 2023, o Sebrae RS assumiu um papel de liderança no cenário empresarial gaúcho ao destacar o Encadeamento Produtivo como uma das prioridades com o maior número de projetos em execução. Reconhecida como uma pauta relevante e promissora, essa iniciativa estratégica desempenhou um papel essencial ao integrar mais de 3.900 pequenos negócios na cadeia de valor de médias e grandes empresas. A proposta visou fortalecer laços cooperativos de longo prazo, ampliando a competitividade e beneficiando simultaneamente os diversos elos de uma mesma cadeia produtiva. Além dos benefícios gerados para micro e pequenos negócios, a participação de 25 grandes empresas âncora no encadeamento produtivo resultou na otimização de produtos e serviços, redução de custos e aumento da flexibilidade, essenciais para a sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. Essa abordagem abrangente, distribuída em 8 segmentos distintos, não apenas demonstrou a eficácia do Sebrae RS na promoção da cooperação entre diferentes elos da cadeia produtiva, mas também destacou a significativa contribuição para o desenvolvimento econômico do estado, promovendo a inclusão das pequenas empresas nos sistemas produtivos e fortalecendo as cadeias de valor, gerando impactos positivos recíprocos que impulsionaram a sustentabilidade e a prosperidade das empresas envolvidas nos projetos de Encadeamento Produtivo, ampliando e potencializando o relacionamento do Sebrae com as empresas âncoras.

Feira Mercopar

A 32ª Mercopar, realizada de 17 a 21 de outubro de 2023 no Centro de Feiras e Eventos Festa da Uva, em Caxias do Sul/RS, destacou-se como um evento de suma importância para o setor industrial não apenas do Brasil, mas de toda a América Latina. Sob a iniciativa conjunta do Sebrae RS e da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), a feira superou as expectativas ao registrar um volume expressivo de negociações, totalizando R$ 563 milhões. A abordagem híbrida, iniciada em 2022, foi novamente implementada, alcançando uma aprovação notável de 96% dos mais de 39.000 visitantes, tanto presencialmente quanto digitalmente ao longo dos quatro dias de evento.

Com a participação de 625 expositores, abrangendo diversos segmentos industriais, a Mercopar promoveu conexões estratégicas entre empresas, resultando não apenas em um incremento significativo no faturamento, mas também oferecendo *insights* sobre as tendências inovadoras que moldarão o mercado em 2024. Destaca-se ainda a presença de expositores de mais de 15 países da Europa, América do Norte e Ásia, sinalizando a projeção internacional alcançada pelo evento. A expressiva intenção de 95% dos expositores de retornar à próxima edição reforça o sucesso e a relevância duradoura da Mercopar no cenário industrial.

O compromisso com o conteúdo técnico permaneceu como um pilar fundamental da Mercopar em 2023, proporcionando mais de 285 horas de conteúdo através de eventos presenciais e online. A plataforma digital permitiu que um público mais amplo acompanhasse, ao vivo e gratuitamente, os *talks*, palestras e painéis de destaque. Essa abordagem inovadora solidifica a Mercopar como um evento não apenas de negócios, mas também de aprendizado e troca de conhecimento na vanguarda das tendências industriais.

Confidencial

Expointer 2023

Presente na 46ª edição da Expointer 2023, o Programa Juntos para Competir (FARSUL – SENAR – SEBRAE) apresentou alguns espaços que foram destaques na feira e que atraíram mais de 2 mil participantes nas ações propostas durante aquele período. Sendo um dos espaços mais procurados no estande, o Espaço de Negócios Harmonização atraiu mais de 700 participantes ao longo da feira, que puderam experimentar os produtos de pequenos produtores do estado nessa ação de promoção.

Imersões Internacionais

O Sebrae RS desempenha um papel crucial na promoção da participação de pequenos negócios em Imersões Internacionais, oferecendo uma oportunidade única para empresários vivenciarem mercados globais. Com a finalidade principal de proporcionar aos participantes a vivência de mercados globais, essas imersões são projetadas para buscar tendências, promover a melhoria de produtos e processos, estabelecer alianças e parcerias internacionais, além de facilitar operações de exportação e/ou importação de insumos. Em 2023, o Sebrae RS coordenou participações em diversas imersões, incluindo eventos renomados como NRF, NRA, Hannover, Salão do Móvel, ANUGA, Medica e Agritechnica.

Destaca-se a NRA 2023, com 100% dos participantes avaliando a imersão como "ótima" e expressando a intenção de participar novamente em futuras imersões com o Sebrae. Além disso, todos os participantes afirmaram que terão retorno sobre o valor investido na imersão, evidenciando não apenas a qualidade da experiência proporcionada pelo Sebrae RS, mas também o impacto positivo e a percepção de valor pelos empresários. Os indicadores de satisfação da NRF 2023 também são notáveis, com 83,3% dos participantes planejando participar novamente de imersões com o Sebrae e impressionantes 91,7% recomendando a experiência para outros empresários que ainda não tiveram a oportunidade de participar dessas valiosas iniciativas internacionais. A atuação ativa do Sebrae RS nessas imersões não só oferece acesso a eventos de grande relevância global, mas também cria um ambiente propício para o desenvolvimento e aprimoramento dos pequenos negócios, ampliando suas perspectivas e fortalecendo sua posição competitiva no mercado internacional. Essas imersões representam um meio eficaz de fomentar a internacionalização, inovação e colaboração, alinhando-se à missão do Sebrae RS de impulsionar o crescimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios no cenário global.

RESULTADOS:

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Brasil + Competitivo	Produtividade	15%	14,4%
	Faturamento	10%	8,70%

No Estado do RS, o Indicador de Produtividade foi consolidado em um aumento médio de 14,4% na produtividade das empresas mensuradas em 2023 pelo Programa ALI, conforme metodologia nacional. Apesar de não ter atingido a meta nacional de 15% para o ano, houve uma evolução

Confidencial

significativa de 11,5% na mensuração de um primeiro grupo de clientes finalizada em junho, para 17,4% na mensuração com um segundo grupo, finalizada em novembro. Ainda que o indicador tenha alcançado a meta na mensuração final realizada em setembro, cabe salientar a sazonalidade do período enfrentada no RS em relação às chuvas com enchentes históricas, por exemplo, diferente de abril durante a primeira mensuração. Portanto, ratifica-se que o mais adequado para a mensuração desse indicador seria considerar os mesmos meses para realização de T0 e TF, logo, contemplando um intervalo de 12 (doze) meses entre as medições.

O Indicador de Faturamento, um consolidado de dez projetos diferentes, registrou um aumento de 13,38% no faturamento médio das empresas participantes do Programa. Atingindo, assim, a meta proposta de 10% para o ano de 2023. Vale ressaltar a relevância deste resultado, visto que os projetos são dos mais diferentes setores da economia (Agronegócios, Varejo, Indústria).

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Brasil Mais Inovador

O Programa Brasil + Inovador tem por objetivo promover a geração e acelerar pequenos negócios inovadores e de Base Tecnológica, disponibilizando tecnologias para negócios de base tradicional e estimular ecossistemas de inovação nos três níveis (sistêmica, estrutural e empresarial), criando ambientes favoráveis ao empreendedorismo inovador.

PRINCIPAIS AÇÕES:

Aumentar a participação dos Pequenos Negócios na Nova Economia

Apoiar o desenvolvimento e a divulgação de modelos de negócios mais ajustados às novas tendências da sociedade, buscando inovação também para Pequenos Negócios tradicionais.

Programa Startup RS

O Programa StartupRS é atualmente o maior programa de aceleração de startups e negócios de base tecnológica do RS. Em 2023 foram mais de 1.500 projetos atendidos (cerca de 1.100 na fase de ideação e 200 startups com CNPJ nas fases de aceleração, além de outras ações de atendimento), desde a concepção até a internacionalização. Devido à alta capilaridade do Programa, com subdivisões do projeto também nas unidades regionais, foi possível alcançar a maior parte das Startups Gaúchas.

Isso também permitiu elevar de forma significativa o conhecimento do Sebrae RS sobre quais são e onde estão as startups gaúchas. De aproximadamente 200 startups identificadas em sistema interno de CRM em 2022, foi possível chegar a 1.110 startups identificadas e que agora recebem comunicações e informações sobre os programas de aceleração do Sebrae RS.

Bônus Metrologia

É importante ressaltar o papel do Bônus Metrologia, uma solução que permite que as micro e pequenas empresas acessem, a menor custo, os serviços de calibração de instrumentos de medição, análises em produtos e matérias primas e ensaios disponíveis nos diversos laboratórios

Confidencial

reconhecidos pela Rede Metrológica do RS. Esta solução executou em 2023 o valor total de R$11.932.647,02, um incremento de 17% em relação à 2022. Tal feito possibilitou saltar de 92.017 atendimentos em 2022, para 193.480 atendimentos realizados em 2023.

Mercopar Inovação

Outra grande iniciativa para levar inovação aos pequenos negócios são os eventos, nessa frente se destaca o "Mercopar Inovação". Uma área interativa da feira Mercopar que trouxe as principais tecnologias da Indústria 4.0 aplicáveis na indústria, como inteligência artificial, internet das coisas, realidade virtual, robótica e visão computacional, tornando a exposição tangível, demonstrando na prática suas vantagens de implementação. Nesse espaço, também, concentrou-se a realização de palestras, conteúdos que conectaram startups, grandes empresas, investidores e parceiros do ecossistema de inovação, rodadas de matchmaking aproximando as dores da indústria à soluções inovadoras, lançamento de programas com parceiros, dos quais os ecossistemas se beneficiam de conexões, e a famosa batalha de startups, o Like a Boss. As ações no Mercopar Inovação impactaram 3.700 participantes, ao todo, geraram 52 horas de conteúdo, e mais de 170 conexões geradas por meio do matchmaking.

Próximo ao Mercopar Inovação existe o Espaço de Startups que este ano contou com a exposição de 50 negócios inovadores do RS, através de uma parceria com o Governo do Estado do RS e mais 30 vindos de outros estados com o apoio do Sebrae Nacional.

Ecossistemas de Inovação

O projeto junto aos Ecossistemas de Inovação do RS, tem como objetivo principal implementar um modelo de atuação, gestão e monitoramento por níveis de maturidade dos ecossistemas de inovação. Foi implementado em nove municípios do Estado nos anos de 2020 e 2021, utilizando a metodologia desenvolvida pelo Sebrae/PR e FUNDAÇÃO CERTI como referência. Esse método foi capaz de identificar as oportunidades, vocações e potenciais dos municípios, para que os planos de intervenção fossem focados em necessidades relevantes para o ecossistema local. Os municípios em que a metodologia foi aplicada foram: Alegrete, Caxias do Sul, Ijuí, Novo Hamburgo, Pelotas, Porto Alegre, Passo Fundo, Santa Cruz e Santa Maria.

Em 2020 foram realizadas etapas de caracterização dos ecossistemas, análise de vertentes, integrantes existentes nos municípios, identificação de setores prioritários, diagnóstico do nível de maturidade do ecossistema e desses setores. Já em 2021 foram implementadas as etapas de identificação de pontos de melhoria, radar do nível de maturidade de cada vertente do ecossistema, desenvolvimento das estratégias do ecossistema para criação do plano de intervenção, busca de parceiros, recursos físicos, materiais e financeiros, e principalmente, atuação conjunta dos atores, para viabilizar essas estratégias.

Ao todo foram criados 71 planos de intervenção entre os nove municípios, que foram executados ao longo de 2021 e 2022 junto às suas governanças locais ativadas pelo mapeamento. Esta governança envolve atores da quádrupla hélice: Poder Público, Academia, Empresas e Sociedade Civil Organizada.

Já o município de Rio Grande, em 2022, utilizou a metodologia do Cidade Inovadora, proporcionada pelo Sebrae Nacional, do qual criou o Grande Pacto pela Inovação do município,

Confidencial

definindo seus eixos estratégicos de atuação para o próximo ano, e definindo 18 projetos prioritários. Totalizando assim, dez municípios mapeados no Estado do Rio Grande do Sul.

Os planos de intervenção, radar de maturidade, atores envolvidos, redes sociais e contatos dos ecossistemas, podem ser consultados em nosso site.
https://startups.sebraers.com.br/produtos/ecossistemas-de-inovacao/.

Final de 2022 e início de 2023, todos esses dez municípios mencionados continuaram com seus planos de intervenção e contaram com o apoio do ALI Ecossistemas.

ALI Ecossistemas

Em 2021 o Sebrae Nacional contratou a empresa Impact Hub para criação da metodologia do ALI Ecossistemas, no RS recebemos dois agentes pilotos. Após esse piloto, essa modalidade foi expandida para todos os Estados, e iniciamos com dez bolsistas entre 2022 e 2023.

Ter a presença de uma pessoa em cada ecossistema que esteja focada na articulação de atores e realização de iniciativas de fomento à inovação é muito benéfica para impulsionar em direção ao amadurecimento no tema, uma vez que proporciona engajamento, conexão e energia para a realização das diversas atividades envolvidas no tema. A proposta é que, os ALI Ecossistemas ocupem este papel central de catalisar a transformação e amadurecimento dos ecossistemas, por meio de atividades que considerem especificamente a realidade de cada lugar.

Na atuação do ALI Ecossistemas, além do foco nas necessidades específicas do ecossistema, princípios norteadores guiam todo trabalho de capacitação, planejamento e execução das atividades. Tais princípios visam garantir que a atuação dos Agentes possa somar com o que já existe nos ecossistemas, além de facilitarem o alinhamento comportamental e de relacionamento entre o Agente e os mais diversos atores. São eles: valorizar e apoiar o que já existe; dar luz aos mais diversos atores; colocar os empreendedores no centro; trazer o senso de “O ecossistema não tem dono”; colaboração e rede como base. Portanto, seu principal objetivo de atuação é, ativar a inovação no território como forma de articular, integrar e dinamizar os atores de inovação, contribuindo para a promoção do desenvolvimento local e dos pequenos negócios, especialmente com a criação e fortalecimento de empresas e empregos inovadores e de base tecnológica. Mais especificamente, espera-se que isso aconteça a partir do engajamento de atores-chave para realização de ações do Plano de Intervenção estabelecido pela governança do ecossistema.

Final de 2022 e início de 2023, por meio de edital selecionamos dez bolsistas ALI Ecossistemas, contando então com esses agentes para apoiarem o desenvolvimento da inovação nos dez municípios citados.

Para o aprimoramento da atuação desses agentes, em 2023, o Sebrae RS contratou a mesma empresa, o Impact Hub, com o intuito de fortalecer a atuação nos municípios, contando com as seguintes entregas: acompanhamento dos agentes por meio de mentorias individuais; apoio na jornada de impacto do agente; visitas e intervenções locais; fortalecimento da comunicação (cards, releases e narrativas); apoio a gestão Estadual e Regional.

Confidencial

Só nas intervenções locais realizadas com o Impact Hub, que aconteceram em oito municípios durante o ano de 2023, foram impactadas 1.732 pessoas.

As narrativas dos ecossistemas podem ser consultadas em nosso site.
https://startups.sebraers.com.br/produtos/ecossistemas-de-inovacao/.

ELI Summit RS

Em 2023, o Sebrae RS realizou o primeiro evento de Ecossistemas Locais de Inovação, o ELI Summit RS. Evento que promete ser itinerante, a cada ano será realizado em um município diferente, essa primeira edição aconteceu em Santa Cruz do Sul.

O ELI Summit RS, inspirado no ELI Summit Nacional organizado pelo Sebrae/PE e Sebrae/NA, é um evento idealizado para promover conexões entre os ecossistemas locais de inovação de todo RS, que reúne lideranças dos setores produtivo inovador, instituições de pesquisa, mecanismos de inovação, incubadoras, aceleradoras, agências de fomento, parques tecnológicos, Poder Público, entre outros.

Durante os dois dias de evento, recebemos cerca de 500 pessoas de todo o nosso Estado. Geramos 611 registros de atendimento, 12 missões de todo Estado. Ouvimos falas sobre acessibilidade e inclusão, inovação nas periferias, mulheres na tecnologia, gestão de comunidade, transformação digital, Foresight do Sebrae RS, cases de sucesso de Prefeituras e Governanças formalizadas de ecossistemas desde iniciais à consolidados, totalizando 16 palestras e 16 horas de conteúdo. Além de muitas conexões através da sessão de negócios e das rodas de conversas, totalizando 14 instituições âncoras e 40 participantes da Sessão de Negócios. E não podia faltar o XHour, Happy Hour oficial do SebraeX, onde se geram muitas conexões de forma orgânica e divertida.

Presenciamos várias conexões feitas durante o evento. Ouvimos dos participantes que além desse momento ter sido importante e relevante, foi percebido que o objetivo foi alcançado de: gerar parcerias, acordos, negócios, troca de boas práticas e integração.

ALI IGs

O projeto ALI IG – Agentes de Inovação Local - Indicação Geográfica, tem como objetivo geral fortalecer as Indicações Geográficas (IG) brasileiras, registradas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), e torná-las inovadoras e mais sustentáveis, por meio da estruturação de modelos de negócios inovadores, como forma de auxiliar a captura de valor para pequenos negócios e território da IG. A metodologia prevê atuação *in loco* de bolsistas de inovação territorial, por um período de 18 meses. Este projeto iniciou em dezembro de 2022 e irá finalizar as atividades em abril de 2024.

Ao todo, 4 associações de IG estarão envolvidas neste projeto, todas do setor vitivinícola. Em 2023, a primeira ação do projeto, foi realizado um diagnóstico junto às 4 associações, contemplando 59 pequenas e médias vinícolas da região da Serra Gaúcha. Desta forma, foi possível explorar os resultados utilizando um modelo de representação que contempla diferentes dimensões para a análise de determinado grupo com 6 macro variáveis: registro; governança; gestão; sistema de controle; mercado e promoção.

Confidencial

Para atender às necessidades de cada associação foram realizadas muitas ações em conjunto envolvendo as 4 associações e outros atores locais para obter resultados mais expressivos. Destaca-se um sistema de gestão de produtos e construção do sistema de controle e rastreabilidade dos selos com Denominação de Origem ou Indicação de Procedência. De forma inovadora, foi identificada uma demanda relacionada ao tema, que desencadeou em uma atuação conjunta de diferentes áreas do Sebrae em parceria com o Sebrae XLab para viabilizar um piloto de um sistema de *blockchain* para avançar nos controles, na segurança e na transparência das informações. Esta atividade tem previsão de início em 2024, no formato de piloto, com uma das 4 associações participante do projeto.

Um dos principais resultados do projeto ALI IG, foi a união entre os executivos envolvidos no projeto para pensar as regiões e os gargalos do setor de forma conjunta. Foi criado um evento, café dos executivos das regiões vitivinícolas, para uma maior aproximação dos executivos das regiões vitivinícolas. Deste trabalho saíram estratégias como criação de uma nova rota ecoturística e uma atuação em feiras de forma a ter a representação das associações e consequentemente dos associados.

A atuação dos bolsistas (Agentes Locais de Inovação) gerou muitas demandas para o Sebrae no setor do turismo e em atuação em feiras do setor, além de aumentar muito a contratação de consultorias pela UNIO, a plataforma do Sebrae RS criada para agilizar a contratação de serviços e consultorias através de uma rede de profissionais qualificados, por meio da recomendação e auxílio dos Agentes.

AceleraX RS

Em 2023 foi finalizado o processo de Bolsas de Estímulo à Inovação (BEI) - AceleraX. Foi a primeira iniciativa do tipo no RS e a segunda no Sistema Sebrae. Através de chamada pública foram acelerados 24 projetos selecionados em mais de 200 inscritos. Os projetos receberam uma aceleração de mercado com foco em parcerias estratégicas e negócios além de bolsas no valor de R$ 6.000,00 pelo período de 6 meses, de outubro de 2022 a março de 2023.

AceleraX Porto Alegre

Chamada Pública que teve como objetivo selecionar projetos com inovação aplicada a produto/serviço e/ou ao modelo de negócios, com alto potencial de crescimento e impacto na sociedade, preferencialmente escalável, advindos inicialmente de startups ou pessoas físicas detentoras de startups na área de Govtech.

Realizado em parceria com a Prefeitura de Porto Alegre, o programa começou com 15 startups participando de uma trilha de pré aceleração (StartupRS Digital) e podendo validar a POC (Prova de Conceito) dentro da estrutura da prefeitura (via Legislação vigente do Sandbox Regulatório).

Dessas 15 startups, 10 foram selecionadas para a Fase 2, onde as mesmas receberam bolsas de estímulo à inovação - BEI, no valor de R$ 6.500,00 por 6 meses para poder se dedicar *full time* ao desenvolvimento do produto projeto. A prefeitura de Porto Alegre financiou 50% do programa, que inclui a trilha do StartupRS Digital quanto às bolsas para as empresas selecionadas.

Confidencial

Durante o ano de 2023, foram repassadas 2 de 6 parcelas para contemplados; demais serão repassadas nos 4 primeiros meses de 2024.

Editais de Fomento

Em 2023, o Sebrae/RS aportou financeiramente mais de R$ 10 milhões de reais em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação beneficiando mais de 125 pequenos negócios em 7 Editais de fomento através de subvenção, bônus tecnológico e bolsas de extensão, impulsionando a inovação de micro e pequenas empresas gaúchas em diversas áreas.

O destaque de 2023 foi os primeiros resultados obtidos do Alavanca Digital, criado em 2022, sendo o Sebrae RS pioneiro no Brasil em utilizar o bônus tecnológico, instrumento de estímulo à inovação previsto no Marco Legal da Inovação, Ciência e Tecnologia, sendo referência nacional do modelo, inclusive servindo de *benchmarking* para outros Estados.

O foco em transformação digital veio a partir das principais dores dos clientes, relatadas em pesquisas do Sebrae, principalmente no período pandêmico e pós-pandêmico. Considerando os resultados dos projetos finalizados, somando aos números apurados de 2023 de empresas beneficiadas, foram investidos mais de R$ 5 milhões de reais beneficiando mais de 140 empresas de todos os segmentos de atuação, gerando uma receita acima R$ 500 mil reais para as regionais do Sebrae RS. Além disso, o programa possui uma alta taxa de satisfação do cliente, tendo uma taxa de 100% de satisfação na pesquisa espontânea, assim como 96% afirmaram que o programa proporcionou inovação em seu negócio e 70% mensuraram impacto positivo na sua empresa.

Projeto desenvolver a gestão com base na inovação, informação e conhecimento

Atuar continuamente para a evolução da cultura de inovação, durante o ano de 2023, foi um dos principais objetivos do Sebrae RS, por meio da realização de ações, atividades e iniciativas para potencializar cada vez mais o intraempreendedorismo, a criatividade e mindset ágil e inovador de todos os colaboradores. A prioridade do tema sempre contou com as diretrizes do Sebrae RS, que deixa claro, em seu “Manifesto”, a necessidade do Sebrae RS inovar e se adaptar ao novo contexto, através da execução do Programa de Inovação Interna, planejado e desenvolvido no ano de 2022 e amplamente divulgado e executado na sede da empresa e unidades regionais ao longo do ano de 2023.

Programa de Inovação Interna

No decorrer do ano, ocorreu a execução do Programa de Inovação Interna, lançado para todos os colaboradores, no mês de março, através de comunicação realizada na rede social corporativa interna. O Programa foi estruturado em três principais pilares: Estratégia, Processo e Cultura. Como forma de comunicar e engajar os colaboradores nas ações do programa foi reativada a Comunidade “Inovação Interna”, na rede social interna, com foco em comunicar ações, iniciativas e compartilhar resultados.

No mês de março foi realizada a primeira ação do programa, através do Desafio South Summit 2023, onde 100 colaboradores foram selecionados para participar do evento que ocorreu dos dias 29/03 até 31/03 com a missão de realizar seis desafios, com o intuito de garantir insights e grandes contribuições dos participantes para construção de um Sebrae RS cada vez mais inovador.

Ainda como forma de engajar os colaboradores participantes do desafio e reconhecer os resultados gerados através da interação, os dez colaboradores com maior pontuação nos desafios, foram divulgados e reconhecidos através da Comunidade Inovação Interna, e ainda houve a premiação de participação em eventos de Inovação.

Dando continuidade na execução do Programa de Inovação Interna, entre os meses de maio e outubro foram realizadas Missões de Aprendizagem e Imersão em ambientes de Inovação (Instituto Caldeira e Espaços SebraeX) com a realização de workshops sobre criatividade e ferramentas de inovação com a participação de vinte colaboradores de regionais e áreas da sede. Para finalizar a jornada de inovação dos colaboradores participantes, no mês de outubro foi realizada uma missão para participação no evento Rio Innovation Week, com a realização dos mesmos desafios propostos no South Summit e curadoria das palestras e painés relacionadas com cultura de inovação, tecnologia e empreendedorismo inovador.

A Inovação Interna também foi responsável pela execução de duas frentes de trabalho, pactuadas ao longo do ano: “Processos de Ideação”; e “Projetos Inovadores”. Na frente de processos de ideação foram realizados três workshops de ideação, cocriação e validação, conforme demanda de áreas e regionais, envolvendo colaboradores de diversas áreas nas atividades, promovendo conhecimento e vivência em processos de inovação, utilizando ferramentas e metodologias como design thinking, design sprint, validação e prototipação apoiando projetos das áreas Políticas Públicas, Marketing e Regional. Na frente de projetos inovadores foram acompanhados três projetos com alto impacto de inovação para o Sebrae RS, garantindo ambiente inovador e equipes multidisciplinares para desenvolvimento dos projetos.

O principal resultado obtido através do Programa de Inovação Interna, ao longo do ano de 2023, foi a participação de 130 colaboradores nas atividades e ações do Programa, com foco naqueles que ainda não estavam totalmente envolvidos ou sensibilizados com inovação nas diferentes áreas da sede e unidades regionais, promovendo o início de uma jornada de inovação, através das missões em ambientes de inovação, participação em eventos e principalmente atuando em projetos inovadores. Além disso, a Inovação Interna como responsável pelo acompanhamento de projetos inovadores para o Sebrae RS e a responsabilidade de realizar processos inovadores como apoio de áreas e regionais representa o avanço e posicionamento da inovação como área transversal. Outro resultado a ser destacado foi o reconhecimento e premiação do Sebrae RS no Prêmio Top Ser Humano 2023, promovido pela ABRH, com o case: A Cultura da Inovação Interna como estratégia para o desenvolvimento dos pequenos negócios do RS.

XLAB

Lançado em agosto de 2021, juntamente com a marca SebraeX, o Xlab é um laboratório de experimentação que cria e testa soluções inovadoras para garantir vantagem competitiva e relevância para o Sebrae RS a partir da conexão com o ecossistema de inovação, tendências e novas tecnologias. As áreas de atuação são divididas em dois principais eixos: **Radar:** Iniciativa de cocriação orientada pelo design, que busca gerar conhecimento compartilhado com o ecossistema de inovação, ouvindo as principais vozes da sociedade e abordando temáticas de futuro. **Laboratório de experimentação:** Iniciativa para criar e testar soluções inovadoras, da ideação ao MVP, com o objetivo de transformar modelos mentais e de negócios.

Em 2023, forem criadas e avaliadas mais 32 ideias de projetos e modelos de negócios, entregando 3 novas soluções para o Sebrae RS. O Laboratório foi responsável por criar e lançar o primeiro

Confidencial

programa de Sandbox Regulatório com o apoio do Sebrae RS em parceria com a Prefeitura de Porto Alegre.

Com o objetivo de interiorizar e disseminar o conhecimento, foram realizadas 8 edições do Radar XLab com mais de 440 participantes, em 7 diferentes cidades do estado, com uma nota de 4,9 (notas de 1 a 5) de satisfação por parte dos participantes. Nesses eventos, foram trabalhadas importantes tendências e novas tecnologias, como Turismo de Experiência, Bioeconomia, Economia Prateada com foco em saúde, Foodtech, Agritech, Vilas, Empreendedorismo Feminino, entre outras, trazidas por vozes relevantes do mercado. As temáticas de Bioeconomia, Foodtech e Agritech tiveram transmissão ao vivo pelo Youtube do Sebrae RS e atingiram o número de 973 visualizações.

O XLab também criou uma editoria especial no podcast "Plano de Voo" do Sebrae RS, que contou com 4 episódios para potencializar ainda mais o alcance das Novas Economias citadas acima, posicionando o Sebrae RS como protagonista na produção de conhecimento para construção do futuro do empreendedorismo e dos pequenos negócios no Rio Grande do Sul.

RESULTADOS:

Diferente de 2022 onde objetivamos um número estático de atendimentos de MPEs com soluções de inovação (meta de 24.000 e realização de 52.600 atendimentos), em 2023 o desafio foi de ter ao menos 20% dos clientes atendidos com uma solução de inovação. Com isso ao mesmo tempo que crescemos na base de atendimentos, fomos desafiados a crescer na base de atendimentos com soluções de inovação.

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Brasil + Inovador	Inovação e Modernização	90	99
	Municípios com Ecossistema de Inovação Mapeados	10	10
	Pequenos Negócios Atendidos com Soluções de Inovação	69.800	78.253

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Cliente em Foco

O Programa Nacional Cliente em Foco, tem como objetivo aprimorar e sincronizar o atendimento especializado e a oferta de soluções do Sebrae, além de qualificar o atendimento remoto, a fim de gerar mais valor para os clientes. Sendo responsável pelo atendimento aos pequenos negócios e pessoas físicas nas estratégias de atendimento no território e nos ambientes digitais, que compreendem as agências de atendimento, a atuação das equipes de relacionamento nos territórios e a atuação da rede de atendimento (Parceiros, Sala do Empreendedor e Rede de Agentes), além da realização de cursos, consultorias, orientações e palestras, realizados por credenciados, entidades executoras ou equipe de atendimento.

Confidencial

Os objetivos estratégicos:

- Perspectiva do Cliente: Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador;
- Perspectiva dos Processos Internos: Ampliar a cobertura e efetividade do Atendimento.

Estão diretamente relacionados com a reestruturação que estamos promovendo no Atendimento do Sebrae RS, buscando um atendimento personalizado com impacto na performance dos negócios nos territórios e ampliando a cobertura e segmentação nos ambientes digitais.

PRINCIPAIS AÇÕES:

Integração e qualificação das abordagens de atendimento

No ano de 2023, intensificamos o desenvolvimento das abordagens e modelos de Atendimento que direcionam para integração de canais, atuação padronizada e principalmente o direcionamento para a geração de impacto e performance na atuação territorial.

Fortalecemos nossa atuação com parcerias estratégicas com associações comerciais e lojistas, entidades de classe, entre outras que impactam diretamente nos pequenos negócios e fomentam o empreededorismo como agente transformador, que não apenas ampliam nossa cobertura de atendimento, mas também solidificam e enriquecem os relacionamentos com nossos clientes de maneira estruturada.
Também avançamos na atuação com foco nas Novas Economias, com direcionamentos que visam a transformação de longo prazo nos territórios, aumentando a participação e impacto no desenvolvimento estadual.

Além disso, progredimos com a implementação de ações contínuas para aprimorar a experiência do cliente, entregando conteúdos segmentados, como a plataforma Mercopar 365, e nos demais canais digitais estratégicos.

RESULTADOS:

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Cliente em Foco	ATENDIMENTO POR CLIENTE	2	2,59
	CLIENTES ATENDIDOS POR SERVIÇOS DIGITAIS	450.000	480.473
	COBERTURA DO ATENDIMENTO (ME E EPP)	27,50%	35,20%
	PEQUENOS NEGÓCIOS ATENDIDOS	349.000	342.801
	RECOMENDAÇÃO DO SEBRAE (NPS)	80	81,9

Confidencial

Atingimos resultados expressivos no programa no ano de 2023. Superamos metas desafiadoras, como a cobertura do atendimento, e resgatamos o indicador NPS (Net Promoter Score) em relação ao ano anterior. Isso foi resultado das ações ativas que empreendemos ao longo do ano para aprimorar o relacionamento e, consequentemente, a qualidade do atendimento e das entregas.

Quanto ao indicador de Pequenos Negócios Atendidos, registramos uma pequena diferença em relação à meta final, que foi repactuada em agosto de 2023 passando de 264.000 atendimentos para 349.000. Conforme mencionado nas ações, estamos em um processo de reestruturação e identificamos melhorias que precisam ser implementadas em 2024. Ampliaremos a atuação de volume de atendimento por meio de canais digitais e rede parceira, e direcionaremos a abordagem territorial para uma atuação voltada ao impacto e à performance empresarial.

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Educação Empreendedora

O Programa de Educação Empreendedora tem como objetivo tornar a Educação Empreendedora acessível a todos profissionais de educação e estudantes, a partir da educação básica e, prioritariamente, da rede pública de ensino, por meio do desenvolvimento de competências empreendedoras, no apoio a construção do projeto de vida, na formação em tecnologias digitais e sobre o mundo do trabalho.

O Programa Nacional de Educação Empreendedora 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. Isso porque o Sebrae entende que a Educação Empreendedora é um dos mecanismos de transformação mais importantes da cultura de um país e, consequentemente, do mundo do conhecimento e do trabalho.

As principais formas de atuação dos projetos foram: sensibilização, capacitação e consolidação da temática junto a professores e estudantes das redes públicas municipais e estadual do RS.

PRINCIPAIS AÇÕES:

Atendimento ao público-alvo Professores

A estratégia de atendimento a este público teve como prioridade a atuação com as redes municipais de educação básica e a atuação via canais digitais de atendimento direto ao professor. As principais ações ocorreram com foco nos professores do ensino fundamental, a saber:

- Plataforma HUB de Professores.
- Realização de palestras de sensibilização sobre a temática da Educação Empreendedora para professores das redes municipais de educação.
- Formação de professores nas metodologias de Educação Empreendedora do Programa Cidade Empreendedora.

- Realização de atendimentos através de conteúdos online via canais digitais: whatsapp e e-mail.
- Formação de professores na metodologia JEPP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos.
- Programa ALI Educação Empreendedora.

Destaca-se a conclusão da 1ª turma de pós-graduação em Educação Empreendedora 5.0 realizada pelo Sebrae RS em parceria com a Faculdade Sebrae São Paulo.

Atendimento ao público-alvo Estudantes

A estratégia de atendimento a este público teve como prioridade a atuação com os estudantes da educação básica (ensino fundamental e ensino médio) da rede pública de ensino. As principais ações de atendimento para este público foram:

- Evento Decolar.
- Game Dinolândia.
- Palestras sobre as temáticas de Mundo do Trabalho, Projeto de Vida, Tecnologias Digitais e Atitude/Competência Empreendedora para estudantes.
- Metodologias do Programa Cidade Empreendedora – Eixo Educação Empreendedora.
- Projeto Pequenos e Jovens Criadores – Gibi.
- Projeto JEPP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos.
- Oficinas de Empreendedorismo para o Ensino Médio.
- Blitz Dinolândia.
- Corealização da Mostratec.
- Apoio a ações de parceiros: Geração Caldeira, Tribos, Gurias na Inovação.
- Programa ALI Educação Empreendedora.

Ainda como ações relevantes ao público-alvo estudantes, destaca-se o lançamento da plataforma "EntreMundos", um ambiente coletivo e digital que tem como objetivo ofertar experiências de aprendizado virtual e imersivo com foco no desenvolvimento de habilidades de educação empreendedora, experimentações e possibilidades de futuros reais aos estudantes e a participação de um grupo de estudantes da EMEF Saint Hilarie à missão internacional à Madrid, premiação obtida pelo coletivo após vencerem a etapa nacional do Desafio Liga Jovem.

RESULTADOS:

O Programa de Educação Empreendedora é executado através de 10 iniciativas no estado. São 09 iniciativas regionais e 01 iniciativa estadual. A soma dos resultados destas iniciativas garantiu o atingimento dos resultados do programa os quais estão destacados no quadro abaixo:

Confidencial

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Educação Empreendedora	Atendimento a estudantes em soluções de Educação Empreendedora	250.000	493.747
	Escolas com projeto "Escola Empreendedora" implementado	5	5
	Professores atendidos em soluções de Educação Empreendedora	40.000	41.244
	Recomendação (NPS) professores	80	80

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Gestão da Marca Sebrae

O Programa Nacional da Marca em 2023 teve como principal objetivo fazer a implementação do novo brandbook da marca Sebrae, criando um único direcionamento para as expressões da marca em todos os territórios que aderiram a ele.

Durante esse período, foram realizados esforços significativos para consolidar e integrar a identidade visual e estratégica em todos os pontos de contato (touchpoints), solidificando assim a imagem do Sebrae RS, alinhado com o trabalho realizado nas demais UF e nos meios de comunicação de massa nacionais.

PRINCIPAIS AÇÕES:

Para a implementação da nova marca, foram conduzidas uma série de ações, destacando-se os seguintes itens abaixo:

Ativações de marca em eventos estratégicos:

Marcamos presença em eventos de grande relevância, como Expofavela, Zero Grau, Mesa ao Vivo, Sálvia, Mercopar, Feira do Livro, entre outros. Além disso, desenvolvemos um manual de estande institucional para garantir uma representação consistente da marca.

Produção de banco de imagens institucional:

Desenvolvemos um banco de imagens institucional, contendo histórias inspiradoras de 14 clientes. Essas imagens não apenas enriqueceram a narrativa visual da marca, mas também destacaram os impactos positivos do Sebrae RS para os pequenos negócios.

Produção de materiais promocionais e folheteria institucional:

Investimos na criação de materiais promocionais e folheteria institucional que refletem a identidade visual da nova marca.

Confidencial

Reforço da campanha institucional “O Sebrae é pra ti”:

Reforçamos a Campanha Institucional "O Sebrae é pra ti" por meio de ações com influenciadores e mídia com foco em alcance e consideração. Essa abordagem fortaleceu o posicionamento da marca, ampliando a visibilidade e engajamento nos canais de comunicação.

Vídeo institucional “o que somos, o que fazemos”:

Produzimos o vídeo institucional “O que somos, o que fazemos” que explica de forma clara e sucinta a atuação do Sebrae RS.

RESULTADOS:

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Gestão da Marca	IMAGEM JUNTO A SOCIEDADE	9	8,3
	IMAGEM JUNTO AOS PEQUENOS NEGÓCIOS	9	8,47

A meta estabelecida pelo Sebrae RS foi extremamente desafiadora. Apesar da recomendação da UMC NA de limitarmos a meta a, no máximo, 0,3 pontos, a diretoria da UF compreendeu que, ao estabelecer uma meta mais desafiadora, mobilizaria os colaboradores a buscarem o seu melhor resultado, não limitando ao desempenho satisfatório. Nesse sentido, ainda que não tenha sido possível chegar a nota de 9 pontos, compreende-se que o crescimento foi proporcional às medias de mercado e acompanhou o crescimento de 0,3 pontos nacional.

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Portfólio em Rede

O Programa Portfólio em Rede visa garantir a adequação e alinhamento de um portfólio de soluções que atenda as demandas dos clientes Sebrae, trazendo maior uniformidade, escala e garantia da qualidade do atendimento, bem como promover, através da rede de soluções, o alinhamento e o desenvolvimento do Portfólio Sebrae e a efetividade das soluções ofertadas. Por meio de uma gestão unificada do Portfólio Sebrae, o programa trabalha de modo a entregar soluções uniformes, escaláveis e com alto índice de satisfação, além da otimização no uso de recursos do Sebrae RS para o desenvolvimento e aprimoramento de soluções. Soma-se aos esforços deste programa, a atuação dos Polos de Referência dos estados.

PRINCIPAIS AÇÕES:

- Manutenção do Portfólio de Soluções da Rede Sebrae.
- Apoio ao desenvolvimento, aquisição e atualização de produtos.

RESULTADOS:

- NPS de produto e serviço.
- Aplicabilidade dos produtos.
- Efetividade dos produtos.

Confidencial

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Portfólio em Rede	APLICABILIDADE	7,5	8,1
	EFETIVIDADE	7,5	8,4
	RECOMENDAÇÃO (NPS) PRODUTO OU SERVIÇO	80	90,8

Em 2023, o Programa Portfólio em Rede deu continuidade no desenvolvimento da nova metodologia do Empretec - O Empretec é o principal programa de formação de empreendedores reconhecido mundialmente, criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e promovido exclusivamente pelo Sebrae no Brasil – O Empretec Arena é a versão mais inovadora, acelerada e radical do Empretec. Toda jornada do cliente é gamificada através de um aplicativo específico para o produto e os facilitadores acompanham e atuam em tempo real através da plataforma desenvolvida. O projeto contemplou a realização de quatro pilotos:

- Piloto fase 2 - Período de 21/03 a 25/03/2023 no município de Rio Grande/RS.
- Piloto fase 3 – período de 16/05 a 20/05/2023 em Salvador/BA.
- Piloto fase 4 – período 30/05 a 02/06/2023 em Brasília/DF – Sebrae NA.
- Piloto fase 5 – período 01/08 a 05/08/2023 em Florianópolis – Sebrae SC.

O projeto viabilizou a participação no Encontro Nacional da Rede Gestores Empretec no período de 29/03 a 31/03/2023 – apresentação da nova metodologia Empretec Arena para os gestores estaduais e execução da dinâmica principal com o facilitador Claúdio Forner e fornecedor Thiago Zumach – Ágora Entertraining. Bem como a contratação do desenvolvimento do TOT Empretec Arena nacional e aplicação do facilitador Claudio Forner. O desenvolvimento da capacitação da plataforma realizada pelo fornecedor CAP Tecnologia EIRELI - ME desenvolvedor da plataforma e aplicativo da solução realizado no período de 02/10 a 06/10/2023. Também foram contemplados os ajustes no desenvolvimento da metodologia Empretec Arena, desenvolvimento dos Manuais de Operacionalização, Manual do facilitador e Manual do participante da nova metodologia.

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Inteligência de Dados

O Programa Nacional de Inteligência de Dados, consolidado em suas operações no Sebrae RS, continua a fortalecer suas três principais linhas de ação: a disseminação da cultura analítica, a democratização dos dados, e o apoio aos resultados da organização com soluções inovadoras de dados.

A disseminação da cultura analítica avançou significativamente, com a aplicação da gestão por dados se estendendo para áreas críticas como a gestão do desempenho corporativo, o atendimento a clientes, a gestão de soluções, e o desenvolvimento das cadeias produtivas do estado. Destaca-se a análise de impacto do programa Cidade Empreendedora e as ações para construção de um planejamento baseado em dados. A capacitação em competências analíticas foi ampliada através de um curso *online* de Educação Corporativa, aprofundando a alfabetização em dados entre os colaboradores.

No âmbito da democratização dos dados, houve um avanço significativo com a inauguração do espaço DOCA (Decisões Orientadas por Cultura Analítica). Este espaço, equipado com as mais recentes tecnologias de tomada de decisão baseadas em dados, simboliza o compromisso do Sebrae RS com a inovação e a análise de dados. A infraestrutura para acesso aos dados foi igualmente aprimorada, facilitando o suporte e uso de ferramentas de visualização de dados por todos os colaboradores.

Para apoiar os resultados organizacionais, foram implementadas entregas estratégicas vinculadas aos OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) do primeiro trimestre, abordando a definição de critérios para classificação de empresas de base tecnológica, definição das economias portadoras de futuro, e construção de metodologia para acompanhamento da sobrevivência das empresas gaúchas. O desenvolvimento de soluções de dados envolveu o desenvolvimento de modelos para análise de sentimentos, e a definição de visão estratégica de Dados & Análises (D&A). A evolução do Índice de Maturidade Analítica (IMA) e a melhoria da nota no ranking da Gartner são testemunhos do sucesso dessas iniciativas. Além disso, o mapeamento da Jornada de Clientes proporcionou *insights* valiosos para a otimização dos serviços oferecidos.

PRINCIPAIS AÇÕES:

- Implementação da gestão por dados em processos estratégicos, incluindo o programa Cidade Empreendedora e o Planejamento com base em Dados.
- Processo de gestão dos OKRs estratégicos.
- Ampliação da capacitação em competências analíticas através de cursos online.
- Inauguração do espaço DOCA para reuniões e decisões baseadas em dados.
- Avanços na democratização dos dados com melhorias na infraestrutura e suporte.
- Modelo de Análise de sentimentos.
- Evolução da visão estratégica de D&A.
- Mapeamento da Jornada de Clientes para otimização de serviços.

RESULTADOS:

O indicador utilizado pelo Programa Nacional de Inteligência de Dados é o *Índice Gartner de Data & Analytics*, o qual mensura a maturidade da organização com relação aos processos, estrutura e competências relacionadas com a utilização de dados nos diferentes níveis da organização.

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Inteligência de Dados	ÍNDICE GARTNER DE DATA&ANALYTICS	3	2,95

Na avaliação geral do Sebrae RS, realizada em novembro de 2023, observou-se um aumento significativo de percepção da maturidade, alcançando o valor de 2,95, representando um avanço em relação ao valor de 2,58 registrado em outubro de 2022. Dentre as funções analisadas, 11 apresentam evoluções em 2023 em relação ao resultado anterior da pesquisa, sendo elas:

1. Criação de Modelos Analíticos Avançados.

Confidencial

2. Criação do Design Funcional.
3. Criação e Manutenção de Modelos Semânticos.
4. Definição do Plano Estratégico.
5. Descrição dos Ativos de Dados.
6. Desenvolvimento da Alfabetização de Dados.
7. Determinar quais ativos precisam de governança.
8. Estabelecimento de Frameworks de KPI´s e Métricas.
9. Forjar a visão de D&A.
10. Gerenciamento de Projetos.
11. Quantificar o valor de D&A.

Para o exercício de 2024, são planejadas iniciativas com foco na melhoria das seguintes funções:

- Implementação da Estratégia de D&A.
- Planejamento de Estratégia para desenvolvimento de habilidades.
- Desenvolvimento da Alfabetização por dados.

Desempenho Estratégico - Programa Nacional Sebrae + Finanças

O Programa Sebrae + Finanças visa ampliar o acesso a recursos financeiros por meio das ferramentas de garantias FAMPE e RS GARANTI, estimular inovações tecnológicas (fintechs, open banking), além de demais serviços financeiros para os pequenos negócios, bem como promover o acesso à educação e orientação financeira por meio do crédito assistido e orientado, e a disseminação de conhecimentos para colaboradores, parceiros e público direto do Sebrae, contribuindo para levar o nível de consciência no uso e gestão de recursos financeiros.

PRINCIPAIS AÇÕES:

- Apoio a Sociedade Garantidora de Crédito.
- Fomento ao FAMPE junto as instituições financeiras estaduais.
- Fomento ao crédito orientado e assistido (pré e pós tomada de crédito).
- Apoio aos programas estaduais de crédito.

RESULTADOS:

Programa	Resultado-Chave	Meta 2023	Resultado
Sebrae + Finanças	CLIENTES COM GARANTIA DO FAMPE ASSISTIDOS NA FASE PÓS-CRÉDITO	80	81,5

O indicador relacionado ao volume de clientes atendidos foi atingido a partir das estratégias de relacionamento integrado, além da sinergia com as instituições financeiras. Foi possível o atendimento à 81,5% dos clientes tomadores das garantias do FAMPE, o que representou em

Confidencial

percentual resultados similares a 2021 e 2022. Porém, o volume de crédito concedido apresentou uma redução em relação a anos anteriores, visto a capacidade de endividamento dos pequenos negócios e a oferta de crédito menor por parte das instituições finaceiras. Em 2023, os programas de crédito FAMPE atingiram o volume de 1.169 empresas, enquanto em 2021 foram 3.613 e em 2022 o total de 5.454 clientes atendidos. O FAMPE (Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas no RS) possui parceria com a Caixa Federal, o Banrisul e a Cooperativa Sicredi, no qual o Sebrae que concede aval financeiro complementar aos pequenos negócios.

A RS Garanti obteve em 2023 o total de 787 garantias concedidas, um volume de cartas de garantias concedidas menor do que 2022, que executou 1.725 operações. Ao longo do ano, buscou-se ampliar as parcerias entre prefeituras, Sebrae e RS Garanti com programas voltados ao acesso à crédito dos pequenos negócios dos municípios com condições diferenciadas, como prazo e taxas de juros especiais. Entre os programas estão o CredCaxias, São Leo Mais Crédito, CredIvoti, CredPortão, Desevolve, CredSapi, Cred Picada Café, Cred Imbé, entre outros.

4.4 Relacionamento com a sociedade

Canais de acesso do cidadão

Na estrutura do Sebrae RS estão previstos dois canais de comunicação para atender a sociedade com relação às ocorrências de sugestões, elogios, reclamações, denúncias, solicitações e dúvidas, sendo eles a Ouvidoria e o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

Ouvidoria: estrutura e resultados

A Ouvidoria Sebrae RS é um canal de instância institucional com autonomia e independência que acolhe manifestações de todas as partes interessadas: clientes, colaboradores, governança, fornecedores e a sociedade em geral, assegurando a transparência da organização na aplicação dos seus recursos e no cumprimento dos valores éticos e de sua missão.

As manifestações recebidas são tratadas pelo Sistema de Ouvidoria – ferramenta padronizada em todo o Sistema Sebrae – e são classificadas em: sugestão, elogio, reclamação e denúncias, contemplando, ainda, as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento.

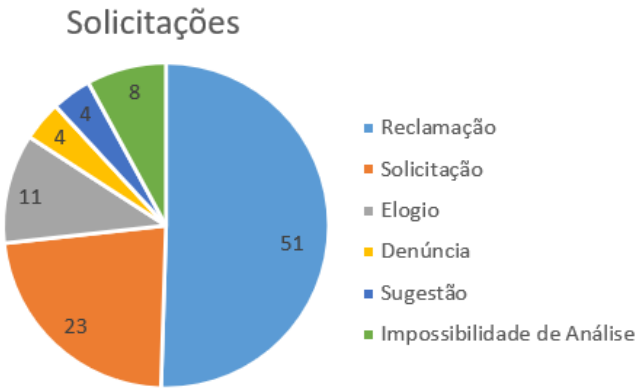
Referindo-se a parte interessada “clientes”, as manifestações recebidas são tratadas pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), exceto em casos de denúncia quando são encaminhadas diretamente à Ouvidoria.

A Ouvidoria trata e encaminha a resposta e/ou contata o cliente no prazo de até 05 dias úteis a partir do registro no sistema da ouvidoria. No caso de denúncias, o prazo é de até 40 dias úteis e o retorno é também realizado, eletronicamente, através do Sistema Ouvidoria. O monitoramento destes prazos é realizado através de indicadores de resultados, analisados em reuniões específicas.

Confidencial

Ao total em 2023, foram registradas 101 manifestações pelo canal Ouvidoria, distribuídas conforme quadro a seguir:

Gráfico 16 – Manifestações da Ouvidoria.



Fonte: Dados do Sistema de Ouvidoria – VASTI.

Quadro 3 - Quantidade de manifestações.

Natureza da Operação	Solicitações	% de Resolutividade
Reclamação	51	92%
Solicitação	23	100%
Elogio	11	100%
Denúncia	4	100%
Sugestão	4	75%
Impossibilidade de Análise	8	100%
Total	**101**	**95%**

Conforme quadro acima, 95% das manifestações dos clientes foram tratadas dentro do prazo previsto. Cabe um destaque para as manifestações classificadas como "Impossibilidade de Análise", que se referem a demandas das quais não recebemos informações suficientes para uma análise mais detalhada e, também, por falta de sucesso nas tentativas de contato com os clientes.

Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) – Estrutura e resultados

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) é a forma direta de comunicação entre cliente e empresa para a resolução de problemas, dúvidas, proposição de sugestões, solicitações e registros de elogios. O atendimento do SAC objetiva recepcionar manifestações oriundas dos diferentes canais de relacionamento avaliando as melhores soluções para garantir a satisfação nos atendimentos prestados pelo Sebrae RS, agregando valor às relações com nossos clientes e fornecedores.

São tipos de manifestações tratadas no SAC:

- Ocorrências (manifestações de clientes em geral, pesquisa de Satisfação e pesquisa NPS).

A resposta ao cliente é fornecida no prazo de até 5 dias úteis a partir do registro no sistema CRM. Em 2023, o SAC tratou 3.724 manifestações:

Quadro 4 – Quantidade de ocorrências SAC.

Natureza da Operação	Solicitações
Solicitação	2.342
Reclamação	793
Elogio	466
Sugestão	86
Dúvida	36
Sem classificação	1
Total	**3.724**

Fonte: Gerência de Relacionamento com Clientes e Canais (GRCC) – Sebrae RS.

Confidencial

Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

O objetivo desse canal é ouvir a opinião de nossos clientes de forma estruturada buscando identificar oportunidades de melhorias para nossos processos, produtos e serviços.

Para medir a lealdade e satisfação, o Sebrae RS conta com as seguintes mensurações:

Pesquisa NPS: visa mensurar o grau de lealdade de forma estruturada a partir da experiência do cliente com a marca, buscando oportunidades de melhorias em nossos processos e produtos vislumbrando o aumento da satisfação e a não reincidência de problemas que possam gerar insatisfação.

A pesquisa NPS é uma metodologia mundialmente conhecida, cujo objetivo é realizar a mensuração do grau de satisfação e lealdade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. Trata-se de uma metodologia simples, flexível e confiável através da qual pode-se classificar a nota atribuída pelo cliente em três grupos:

- **Notas de 0 a 06** – Clientes Detratores – São aqueles clientes que indicam que a suas vidas pioraram depois da compra do produto ou serviço da empresa mencionada. Criticam a empresa em público e jamais voltariam a fazer negócio com a mesma, exceto em situações extremas.
- **Notas de 07 e 08** – Clientes Neutros – São aqueles clientes que compram somente os produtos e serviços realmente necessários. Não são leais e não são entusiastas da empresa.
- **Notas de 09 a 10** – Clientes Promotores – Passaram a ter uma vida melhor depois do início do relacionamento com a empresa, produto, serviço e/ou marca. São leais, oferecem feedbacks e são entusiasmados.

Obs.: Todos os clientes atendidos, exceto em casos de atendimentos classificados como Informação Técnica ou cujo canal de atendimento seja e-mail, recebem a avaliação do índice de recomendação (NPS) após o registro do atendimento no sistema CRM e exportação do mesmo para o Sebrae/NA. Ao responder à pesquisa, o cliente ficará 60 dias sem receber novo convite mesmo que seja atendido novamente neste intervalo.

Em 2023, o Sebrae RS mudou a estratégia de mensuração deste indicador, passando a analisar os resultados por semestres. Além disso, foi criado um comitê de governança do NPS, que analisou os resultados diariamente, reportando às áreas responsáveis, com foco em apoiar na tomada de decisão. Em complemento as mudanças em 2023, além das tratativas com os clientes detratores, passamos a realizar o tratamento dos clientes neutros. Gerando ainda mais insumos para as melhorias dos processos internos.

Com isso, todos os clientes, pessoas físicas e pessoas jurídicas, que atribuíram nota igual ou inferior a 8, ou seja, clientes detratores e neutros da marca Sebrae, receberam um contato por telefone e, não tendo sucesso, realizamos o contato por e-mail e/ou aplicativo de mensagem, objetivando identificar/aprofundar o motivo de sua insatisfação/neutralidade. Todas as manifestações dos clientes detratores (notas de 0 a 6) são consideradas e classificadas como uma

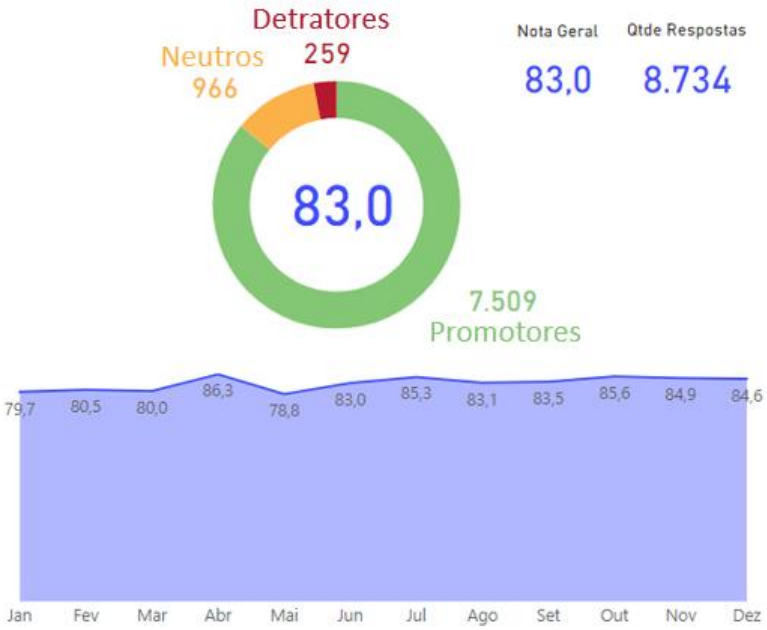
reclamação. Já os clientes neutros (notas entre 7 e 8) são consideradas e classificadas como uma solicitação. Todas essas manifestações são registradas como ocorrências, que são abertas no sistema de relacionamento CRM, e tratadas pela Gerência de Relacionamento com Clientes e Canais (GRCC) com prazo de resolução de até 5 dias úteis.

As vantagens da aplicação da metodologia são: identificação dos promotores, neutros e detratores e as razões pelas quais recomendam ou não o nosso serviço, permitindo uma gestão eficaz, com custo baixo, gerando insumo para as análises de inteligência de mercado e para o processo de planejamento estratégico; classificação por tipologia; identificação de pontos chave de melhoria para ações prioritárias; possibilidade de estratificação por regionais, gerências e assuntos; rapidez na execução e divulgação dos resultados em função do tamanho reduzido do questionário.

Em 2023, o resultado do NPS do primeiro semestre foi acima do esperado (80 pontos), ficando em 81.1 pontos, com um total de 4.045 respondentes. O mesmo ocorreu no segundo semestre, onde novamente performamos acima do esperando, concluído o segundo semestre com 84.7 pontos, com um total de 4.689 respondentes.

Ao analisarmos o NPS ao longo do ano de 2023, temos os seguintes resultados:

Gráfico 17 – Mensuração NPS por mês e nota geral do ano.



Fonte: Gerência de Relacionamento com Clientes e Canais (GRCC) – Sebrae RS.

Pesquisa de Satisfação - CSAT: Tem como objetivo, mensurar o percentual de clientes satisfeitos com os atendimentos/produtos do Sebrae RS através das seguintes Origens: Soluções; Consultores; UNIO; Chat; E-commerce; Blog; WhatsApp; SAC e 0800.

A meta deste indicador é de 90% de satisfação. Em 2023, fechamos o ano com 96% de satisfação ao analisarmos os resultados de todas as origens (média geral), com um total de 34.165 respondentes.

Confidencial

Entre as vantagens da pesquisa de satisfação, está um olhar mais amplo sobre as percepções dos clientes por diversos canais em que se relaciona com o Sebrae RS. Isso gera diversas oportunidades de melhorias para os nossos processos internos, potencializando o relacionamento e a satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos pelo Sebrae RS.

4.5 Gestão de Pessoas

Composição da força de trabalho

Quadro 05 – Força de trabalho por cargo em 2023, 2022 e 2021.

Cargo	2023	%	2022	%	2021	%
Diretor	3	0,61%	3	0,68%	3	0,71%
Gerente/Coordenador	30	6,11%	30	6,77%	28	6,65%
Analista em geral	320	65,20%	278	62,75%	262	62,23%
Secretária Executiva	3	0,61%	3	0,68%	3	0,71%
Assistente em geral	72	14,66%	59	13,32%	59	14,00%
Assistente de Canais de Atendimento	15	3,05%	29	6,55%	30	7,13%
Motorista	1	0,20%	1	0,23%	1	0,24%
Assessor Jurídico	1	0,20%	1	0,23%	1	0,24%
Advogado	4	0,81%	3	0,68%	3	0,71%
Especialista	26	5,30%	20	4,51%	13	3,09%
Engenheiro	1	0,20%	1	0,23%	1	0,24%
Contador	1	0,20%	1	0,23%	1	0,24%
Auditor	0	0,00%	0	0,00%	3	0,71%
Pregoeiro	2	0,41%	2	0,45%	2	0,48%
Jornalista	2	0,41%	2	0,45%	2	0,48%
Designer	3	0,61%	2	0,45%	2	0,48%
Monitor de Canais de Atendimento	6	1,22%	7	1,56%	7	1,66%
Arquiteto de softwares pleno	1	0,20%	1	0,23%	0	0,00%
Total	491	100%	443	100%	421	100%

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2023.
Colaboradores afastados: 1(um) aposentadoria por invalidez.

Distribuição da força de trabalho, efetivos e temporários

Quadro 06 – Distribuição da lotação por área meio e finalística.

Tipologia de cargos	Lotação efetiva 2023		Lotação efetiva 2022		Lotação efetiva 2021	
	Área meio	Área fim	Área meio	Área	Área meio	Área fim
Colaboradores em cargo efetivos	107	384	132	311	116	305
Colaboradores com contratos temporários	-	3	-	4	4	14
Total	**107**	**387**	**132**	**315**	**120**	**319**

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2023.

Ingressos e egressos no período

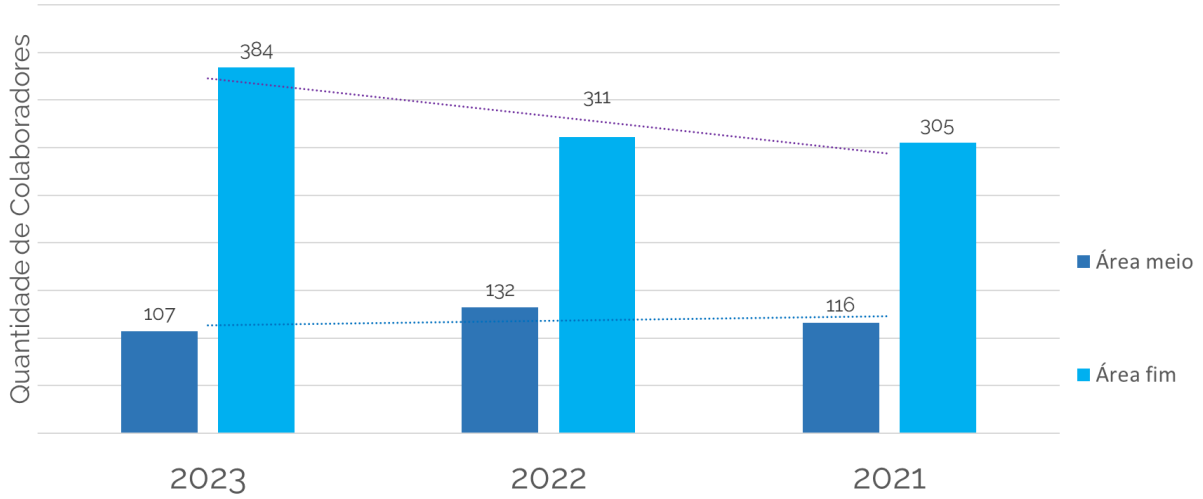
Quadro 07 – Ingressos e egressos no exercício de 2023.

Tipologia de cargos	2023			
	Lotação autorizada	Lotação efetiva	Ingressos	Egressos
Colaboradores em cargo efetivos	525	*491	85	36
Colaboradores com contratos temporários	N/A (1)	3	8	5
Total de colaboradores		**494**	**93**	**41**

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2023.
*Lotação efetiva, em 31.12.2023.
Nota: (1) Atualmente não há definição de quadro de lotação para temporários.

Força de trabalho por áreas meio e finalísticas da organização

Gráfico 18 – Distribuição da força de trabalho por área meio e área fim.

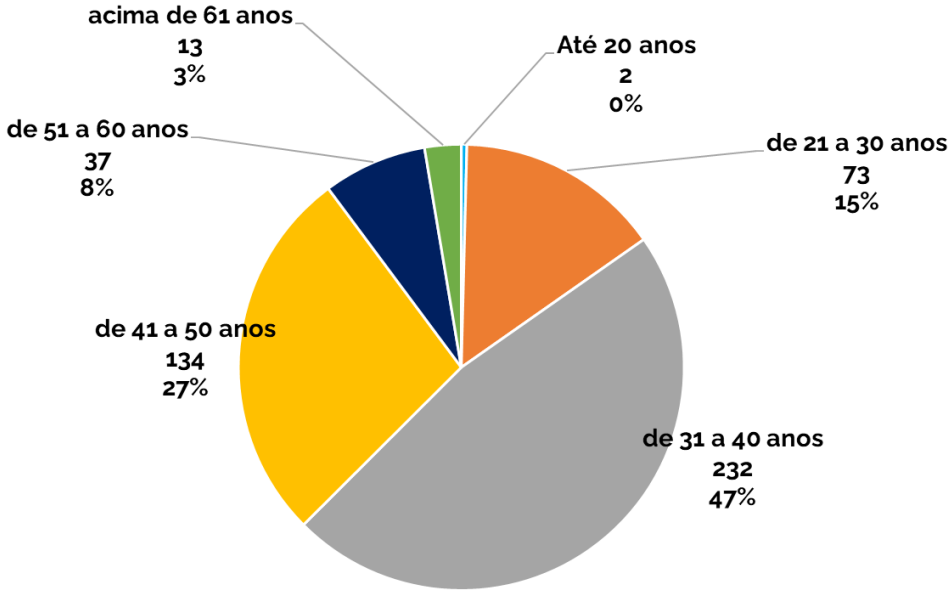


Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2023.

Confidencial

Quantidade e percentual de colaboradores por faixa etária Sebrae RS

Gráfico 19 – Faixa etária de colaboradores 2023.



Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2023.

Evolução da Gestão de Pessoas no Sebrae RS 2023

Em 2023, os norteadores da gestão de pessoas seguiram apoiando a estratégia organizacional, assentada em inovação e avanços nos resultados de impacto para a sociedade. Nessa direção, os programas internos de diversidade & inclusão e de voluntariado, que foram estruturados em 2022, iniciaram a sua operação, com ampla participação dos colaboradores.

Além da consolidação da competência de "atitude inovadora", esses programas internos têm o objetivo de fortalecer a competência de "colaboração" entre os colaboradores, pois para que a organização atinja seus resultados, cada vez mais, necessita que as pessoas trabalhem de forma integrada e colaborativa. Esses programas catalisam o desenvolvimento dessas competências.

Para o fortalecimento desse ambiente profissional colaborativo e integrado, o Programa de Participação em Resultados – antes PPR – foi transformado em Programa de Performance Corporativa – PPC. As principais mudanças decorreram da adoção de metodologia ágil (*Objetive and Key Results – OKR*) e da manutenção de metas apenas corporativas, eliminando-se metas de equipes, que impulsionaram uma atuação, do corpo de colaboradores, direcionada para as prioridades estratégicas e de forma colaborativa.

Ainda na trilha de evolução dos processos de gestão de pessoas, o Plano de Cargos e Salários – PCS foi atualizado, para oferecer uma nova estrutura de cargos, funções e salários, compatíveis com o mercado, e com a estratégia de negócios da organização. Essa revisão do PCS entrará em vigência em 2024.

Adicionalmente, deu-se sequência ao desenvolvimento de competências de liderança dos profissionais que atuam como líderes de equipes, com vistas a robustecer a atuação gerencial na organização.

Registra-se ainda que a organização segue sendo reconhecida no mercado, pela adoção de boas práticas na sua gestão de pessoas. Esses reconhecimentos foram expressos nas seguintes premiações:

Prêmio Top Ser Humano, concedido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/RS

O Sebrae RS conquistou essa premiação, pelo terceiro ano consecutivo, com o case "A cultura de inovação como estratégia para o desenvolvimento dos pequenos negócios do RS". Esse trabalho narrou a história do processo de Programa Interno de Inovação do Sebrae RS, de 2018 até 2023.

Participação no ranking da GPTW (Great Place to Work), na categoria Melhores Empresas para se Trabalhar do Rio Grande do Sul, pelo terceiro ano consecutivo.

Recebimento do selo "Empresa que envia feedback", da empresa GUPY

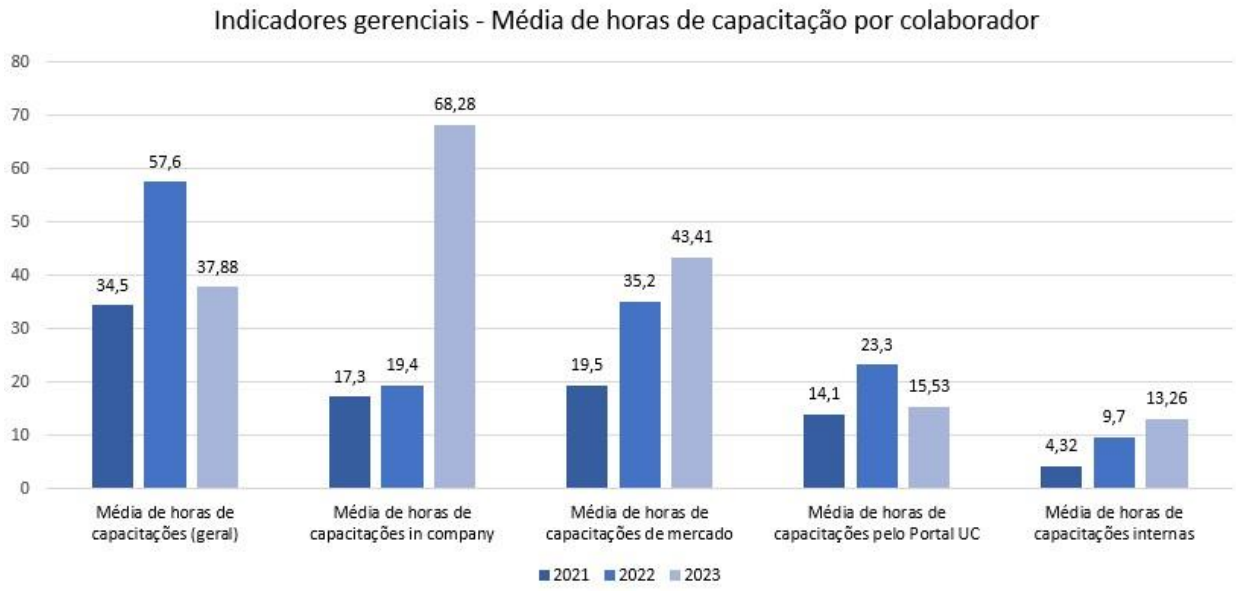
Esse selo reconhece as empresas que estão mais compromissadas com a experiência da pessoa candidata, fornecendo feedback em, no mínimo, 100% dos processos seletivos encerrados, contribuindo para uma experiência positiva desses candidatos.

Iniciativas para capacitação e treinamento dos colaboradores lotados na organização.

Em 2023, as capacitações e treinamentos dos colaboradores do Sebrae RS tiveram como temas centrais aqueles ligados diretamente à estratégia, tais como inovação, cultura analítica, metodologias ágeis, liderança e sobre ESG. Além disso, iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de competências técnicas, mais vinculadas à operação, também foram realizadas.

Essas capacitações totalizam 20.230,5 horas e 556 colaboradores (efetivos + estagiários) treinados, durante o exercício de 2023, sendo que cada colaborador realizou uma média de 38,65 horas.

Gráfico 20 – Média de horas de capacitação por colaborador.



Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2023.

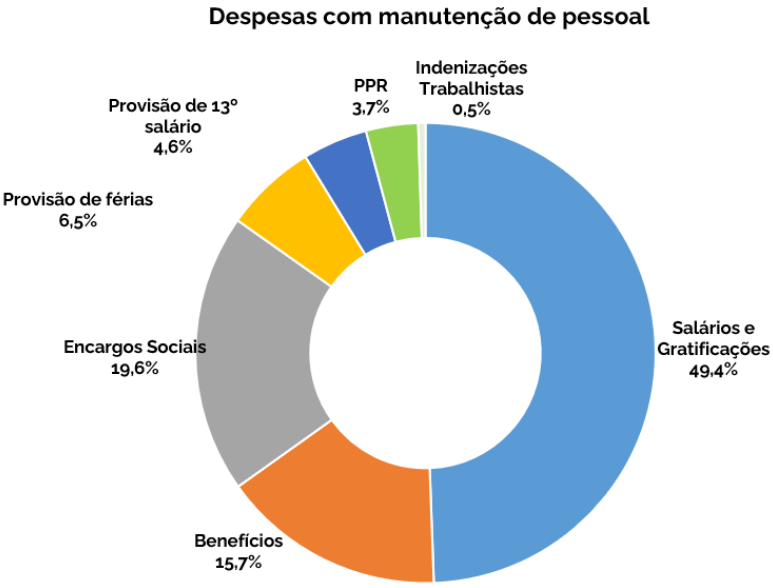
Confidencial

Despesas associadas à manutenção com pessoal, por rubrica.

Quadro 08 – Despesas com pessoal.

Despesas	Valores
Salários e gratificações	47.188.594,91
Benefícios	15.011.652,10
Encargos sociais	18.754.638,23
Total	**80.954.885,24**
Provisão de férias	6.185.040,49
Provisão de 13º salário	4.359.097,91
PPR	3.498.883,17
Indenizações trabalhistas	483.086,33
Total	**14.526.107,90**
Total geral	**95.480.993,14**

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS).



Gestão de riscos relacionados a Gestão de Pessoas

As funções/atribuições dos colaboradores são definidas de acordo com a complexidade retratada na descrição de cada cargo, no âmbito do Plano de Cargos e Salários, aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae RS. O detalhamento dos graus de responsabilidade, de autonomia e de competências diferenciados em cada cargo, visa eliminar a geração de passivo trabalhista nesse aspecto.

Os riscos relacionados à saúde ocupacional e ao ambiente de trabalho são identificados e tratados por meio de avaliação, coleta de dados e análise, realizadas por empresa terceirizada especializada, resultando na geração de relatórios nos seguintes programas, procedimentos e documentos:

PGR – Programa de gerenciamento de riscos;
Exames admissionais, periódicos, retorno ao trabalho, demissionais e de mudança de função;
Exames preventivos complementares;
Avaliação permanente em relação ao funcionamento e qualidade do ar proveniente dos sistemas de climatização;
Disponibilização de plataforma de saúde de bem-estar para os colaboradores;
Avaliação de bioimpedância.

Adicionalmente são realizadas ações que visam contribuir para a prevenção e manutenção da saúde dos colaboradores, a saber: vacinação contra a gripe (ação anual); plataforma de saúde e bem-estar; fornecimento de material ergonômico; mobiliário adequado às normas de ergonomia; realização anual da SIPAT, em conjunto com a CIPA, contemplando ações voltadas a saúde, segurança e qualidade de vida; atendimento e acompanhamento psicológico quando necessário; palestras e orientações voltadas para a saúde e qualidade de vida; ações de capacitação e orientação para o trabalho remoto; disponibilização de equipamentos, ferramentas, sistemas e estrutura para o trabalho remoto; cartilha de orientações para os teletrabalhadores.

Confidencial

Demonstrativo de despesas com pessoal

Quadro 09 – Demonstrativo de despesas com pessoal

Tipologia exercícios		Vencimentos e vantagens fixas	Despesas variáveis			
			Gratificações	Indenizações	Benefícios assistenciais e previdenciários	Total
Colaboradores do Sebrae RS						
Exercícios	2023	47.610.096,93	3.077.381,15	483.083,33	15.011.652,10	66.182.213,51
	2022	41.762.757,33	2.703.556,68	326.626,51	13.217.132,01	58.010.072,53
	2021	31.753.792,26	2.307.591,92	183.281,61	9.689.457,69	43.934.123,48
Colaboradores com contrato temporário						
Exercícios	2023	367.870,94	0	0	59.559,80	427.430,74
	2022	797.647,13	0	0	120.249,36	917.896,49
	2021	826.529,46	0	0	98.381,88	924.911,34

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2022

Demonstrativo sintético da remuneração dos membros da Diretoria Executiva

Quadro 10 – Síntese da remuneração dos administradores

Remuneração dos membros da Diretoria Executiva	Exercícios		
	2023	2022	2021
I – Remuneração fixa (a+b+c)	2.371.794,23	2.305.339,54	1.966.406,71
a) salário ou pró-labore (1)	2.102.012,08	2.061.261,47	1.759.608,80
b) benefícios diretos e indiretos (2)	269.782,14	244.078,07	206.797,91
c) remuneração por participação em comitês	N/A	N/A	N/A
II – Remuneração variável (d+e+f+g)	174.711,20	132.723,77	122.905,95
d) bônus	N/A	N/A	N/A
e) participação nos resultados	174.711,20	132.723,77	122.905,95
f) remuneração por participação em reuniões	N/A	N/A	N/A
g) comissões	N/A	N/A	N/A
Total da remuneração (I+II)	**2.546.505,43**	**2.438.063,31**	**2.089.312,66**

Fonte: Gerência de Gestão de Pessoas (GEPS), dados de 31/12/2023

Notas:

(1) Considera-se para salário ou pró-labore o total da remuneração recebida em 2023 com a soma do 13º salário.

(2) Entende-se por benefícios os seguintes itens: previdência privada, assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida e vale refeição/alimentação.

Confidencial

5 INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

5.1 Principais receitas



Principais Receitas

As principais fontes de receitas do Sebrae RS estão agrupadas da seguinte forma:

01

Contribuição Social Ordinária (CSO): refere-se aos valores de repasse da Contribuição Social arrecadada pelo INSS e transferida ao Sebrae/NA para distribuição aos agentes estaduais na forma de lei.

02

Contribuição Social do Sebrae/NA (CSN): refere-se aos recursos financeiros transferidos para os agentes para a execução orçamentária de chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes, com destinação específica no orçamento do Sebrae/UF.

03

Receitas de Serviços: receitas oriundas de venda de produtos e serviços (treinamentos / consultorias / feiras e eventos).

04

Transferências Correntes: referem-se a recursos de convênio firmados com outras instituições e contratos internos com o Sebrae/NA.

05

Outras receitas: referem-se à recuperação de despesas, descontos concedidos, recuperação de depósitos judiciais, variações monetárias, recuperação de convênios, reversão de provisão e receitas financeiras.

Confidencial

Principais Receitas

1 Fonte

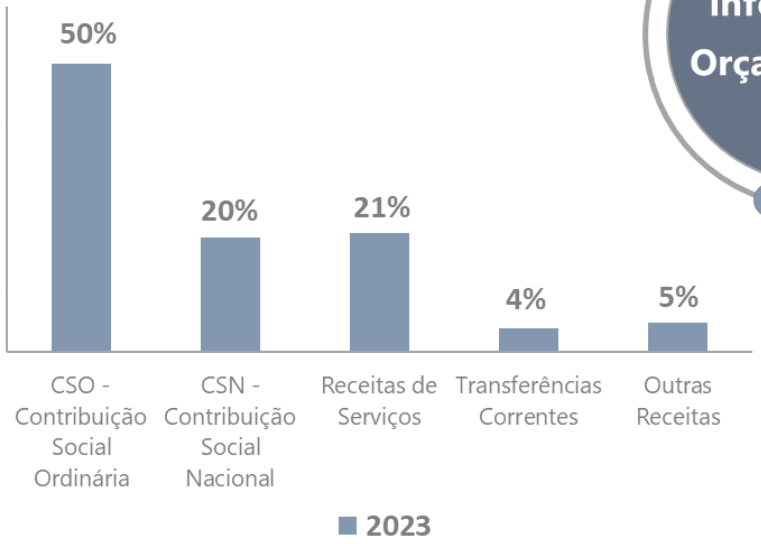
Sistema de Gestão Orçamentário "LEME"

2 Receitas Realizadas

3 Comparativo 2022 e 2023

Receitas (em milhares de reais)	Realizado 2022	Realizado 2023	Var %
Contribuição Social Ordinária	153.087	174.227	13,8%
Contribuição Social Nacional	29.487	68.616	132,7%
Receitas de Serviços	41.302	71.010	71,9%
Transferências Correntes	20.958	14.317	-31,7%
Outras Receitas	23.047	16.552	-28,2%
Receitas Totais	**267.881**	**344.722**	**28,7%**

Informações Orçamentárias



4 Nota Explicativa

- ✓ *O Sebrae/RS encerrou o exercício de 2023 com uma receita total de R$ 344.722, registrando assim um aumento de 28,7% quando comparado ao exercício de 2022;*
- ✓ *A evolução orçamentária, financeira e patrimonial do Sebrae, bem como as principais variações identificadas no período e a conclusão da auditoria independente são escopo das Demonstrações Contábeis e podem ser encontradas no Portal da Transparência (**https://transparencia.sebrae.com.br**).*

Confidencial

5.2 Principais despesas

Principais Despesas

As despesas do Sebrae RS estão apresentadas da seguinte forma:

01

Pessoal, Encargos e Benefícios: referem-se às despesas com pessoal, encargos e benefícios dos colaboradores.

02

Serviços Profissionais e Contratados: referem-se às despesas com instrutoria e consultoria, serviços técnicos especializados, locação de mão-de-obra, manutenção, segurança e limpeza.

03

Custos e Despesas Operacionais: referem-se às despesas com viagens, aluguéis e encargos, divulgação, anúncios de publicidade e propaganda, serviços gráficos, reprográficos, de comunicação, materiais de consumo.

Transferências Correntes: referem-se a recursos de convênio firmados com outras instituições e contratos internos com o Sebrae/NA.

04

Outras despesas: referem-se às despesas com impostos e contribuições, despesas financeiras, Bens Móveis e Imóveis, Depósitos Judiciais, transferências para outras instituições, amortização de empréstimos com o Sebrae/NA, outros empréstimos e financiamentos.

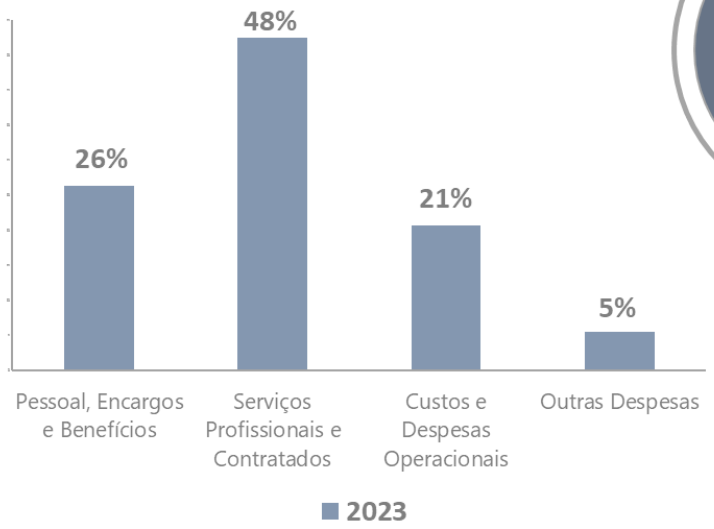
Confidencial

Principais Despesas

1 Fonte

Sistema de Gestão Orçamentário "LEME"

2 Despesas Realizadas



Informações Orçamentárias

3 Comparativo 2022 e 2023

Despesas (em milhares de reais)	Realizado 2022	Realizado 2023	Var %
Pessoal, Encargos e Benefícios	84.368	95.482	13,2%
Serviços Profissionais e Contratados	130.908	172.584	31,8%
Custos e Despesas Operacionais	47.457	75.106	58,3%
Outras despesas	35.158	19.930	-43,3%
Receitas Totais	**297.891**	**363.102**	**21,9%**

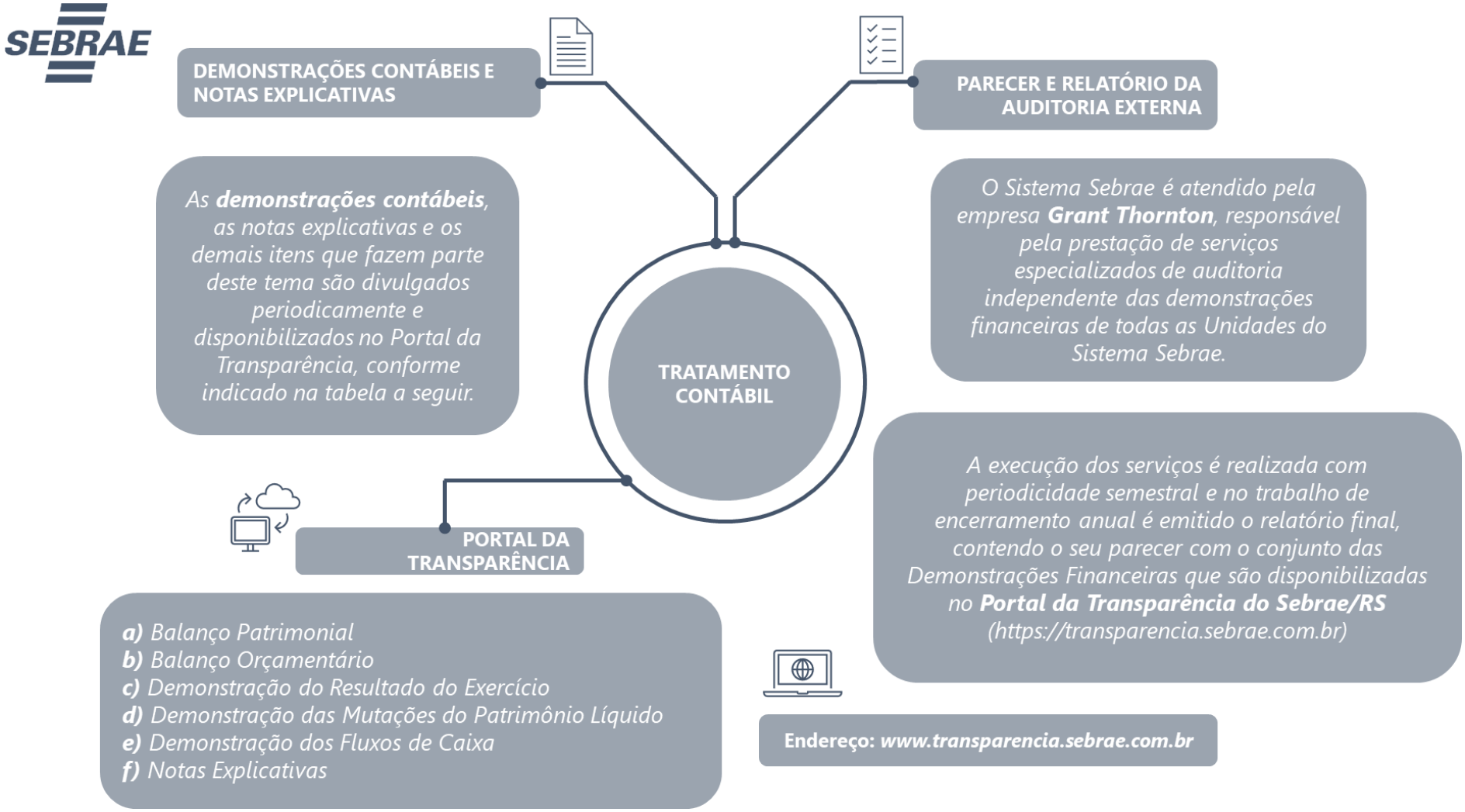
4 Nota Explicativa

O Sebrae/RS encerrou o exercício de 2023 com uma despesa total de R$ 363.102, registrando assim um aumento de 21,9% quando comparado ao exercício de 2022.

- ✓ *A evolução orçamentária, financeira e patrimonial do Sebrae, bem como as principais variações identificadas no período e a conclusão da auditoria independente são escopo das Demonstrações Contábeis e podem ser encontradas no Portal da Transparência (**https://transparencia.sebrae.com.br**).*

Confidencial

5.3 Informações contábeis



Confidencial

6 ANEXOS

Peças da prestação de contas

https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=rs