

# Relatório de Gestão Integrada ESG

**EXERCÍCIO 2023**

*Serviço de apoio  
às micro e pequenas  
empresas de Santa  
Catarina*



[WWW.SEBRAE-SC.COM.BR](http://WWW.SEBRAE-SC.COM.BR)

# LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

**ACATE** – Associação Catarinense de Tecnologia

**ALI** – Agentes Locais de Inovação

**BI** – Software de Inteligência de Negócio

**CDE** – Conselho Deliberativo Estadual

**CGU** – Controladoria Geral da União

**CNAE** – Cadastro Nacional de Atividades Econômicas

**CNPJ** – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

**CSO** – Contribuição Social Ordinária

**CSN** – Contribuição Social Nacional

**EAD** – Educação a Distância

**EP** – Encadeamento Produtivo

**EPP** – Empresas de Pequeno Porte

**ESG** – Práticas Ambientais, Sociais e de Governança

**FAMPE** – Fundo de AVAL às Micro e Pequenas Empresas

**FAMPESC** – Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina

**FCDL** – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina

**FITEJ** – Fundação Instituto Tecnológico de Joinville

**GRI** – Global Reporting Initiative

**IG** – Indicação Geográfica

**ME** – Microempresas

**MEI** – Microempreendedores Individuais

**MPE** – Micro e Pequenas Empresas

**NBC** – Normas Brasileiras de Contabilidade

**NPS** – Net Promoter Score

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PNE** – Pequenos Negócios

**SAE** – Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade

**SAS** – Sistema de Atendimento do Sebrae

**SGF** – Sistema de Gestão de Fornecedores

**SIC** – Serviço de Informação ao Cidadão

**SLA** – Acordo de Nível de Serviço

**TCU** – Tribunal de Contas da União

**TI** – Tecnologia da Informação

**UJ** – Unidade Jurisdicional

## **Lista de Quadros**

Quadro 01 – Identificação do Sebrae/SC.....	11
Quadro 02 – Normas relacionadas.....	15
Quadro 03 – Indicadores: projeção para 2023 e 2024.....	19
Quadro 04 – Indicadores de Participação e de Posição de Santa Catarina no Brasil.....	19
Quadro 05 – Distribuição de Pequenos Negócios em Santa Catarina por Região.....	20
Quadro 06 – Distribuição de Pequenos Negócios em Santa Catarina por Setor.....	20
Quadro 07 – Empresas abertas e fechadas por porte.....	21
Quadro 08 – Atividades com maior participação nas empresas abertas por porte.....	21
Quadro 09 – Resultados Sebrae/SC de impacto na produtividade.....	24
Quadro 10 – Avaliação quanto à qualidade e suficiência dos controles internos.....	37
Quadro 11 – Recomendações do órgão de controle interno.....	39
Quadro 12 – Atendimento das recomendações da auditoria interna.....	40
Quadro 13 – Imobiliário vinculado à sede.....	40
Quadro 14 – Principais receitas.....	41
Quadro 15 – Principais despesas.....	42
Quadro 16 – Principais contratos firmados.....	44
Quadro 17 – Contratos com maior volume de pagamentos.....	44
Quadro 18 – Relação de convênios.....	45
Quadro 19 – Demonstrações contábeis e notas explicativas.....	46
Quadro 20 – Riscos identificados para tratamento.....	47
Quadro 21 – Indicadores do Plano Anual 2023.....	53
Quadro 22 – Indicadores e Metas do Plano Anual 2023.....	53
Quadro 23 – Indicadores de resultado dos programas.....	54
Quadro 24 – Indicadores e metas Fomentar o Empreendedorismo.....	55
Quadro 25 – Iniciativas vinculadas: Fomentar o Empreendedorismo.....	55
Quadro 26 – Indicadores e metas Aumentar a Representatividade.....	56
Quadro 27 – Iniciativas vinculadas: Aumentar a Representatividade.....	57
Quadro 28 – Indicadores e metas Transformar o Ambiente.....	60
Quadro 29 – Iniciativas vinculadas: Transformar o Ambiente.....	61
Quadro 30 – Indicadores e metas Desenvolver a Capacidade Empreendedora.....	63
Quadro 31 – Iniciativas vinculadas: Desenvolver a Capacidade Empreendedora.....	64
Quadro 32 – Indicadores e metas Elevar a Competitividade e Produtividade.....	65
Quadro 33 – Iniciativas vinculadas: Elevar a Competitividade e Produtividade.....	66
Quadro 34 – Indicadores e metas Promover Relacionamento com Mercado.....	72
Quadro 35 – Iniciativas vinculadas: Promover Relacionamento com Mercado.....	72
Quadro 36 – Indicadores e metas Conhecer Necessidades dos Clientes.....	76
Quadro 37 – Iniciativas vinculadas: Conhecer Necessidades dos Clientes.....	77
Quadro 38 – Indicadores e metas Compartilhar e Integrar Recursos.....	79
Quadro 39 – Iniciativas vinculadas: Compartilhar e Integrar Recursos.....	79
Quadro 40 – Indicadores e metas Criar Sinergia.....	81
Quadro 41 – Iniciativas vinculadas: Criar Sinergia.....	81

Quadro 42 – Indicadores e metas Transformação Digital.....	<b>83</b>
Quadro 43 – Iniciativas vinculadas: Transformação Digital.....	<b>83</b>
Quadro 44 – Indicadores e metas Pessoas e Cultura.....	<b>85</b>
Quadro 45 – Iniciativas vinculadas: Pessoas e Cultura.....	<b>86</b>
Quadro 46 – Indicadores e metas Prover Tecnologia.....	<b>88</b>
Quadro 47 – Iniciativas vinculadas: Prover Tecnologia.....	<b>88</b>
Quadro 48 – Indicadores e metas Buscar a Sustentabilidade.....	<b>89</b>
Quadro 49 – Perfil dos resíduos gerados.....	<b>92</b>
Quadro 50 – Acompanhamento da Satisfação e NPS.....	<b>105</b>
Quadro 51 – Indicador de efetividade.....	<b>105</b>
Quadro 52 – Nota de imagem.....	<b>105</b>
Quadro 53 – Endereço para acesso das pesquisas SAE e imagem.....	<b>105</b>
Quadro 54 – Composição do quadro de recursos humanos.....	<b>106</b>
Quadro 55 – Composição do quadro de recursos humanos por tipo de contrato e área.....	<b>106</b>
Quadro 56 – Composição do quadro de recursos humanos por categorias de diversidade e categoria funcional.....	<b>107</b>
Quadro 57 – Composição do quadro de recursos humanos por faixa etária.....	<b>107</b>
Quadro 58 – Composição do quadro de recursos humanos por escolaridade.....	<b>108</b>
Quadro 59 – Quantitativo de estagiários.....	<b>108</b>
Quadro 60 – Quantitativo de jovens aprendizes.....	<b>108</b>
Quadro 61 – Custos de recursos humanos nos exercícios de 2021, 2022 e 2023.....	<b>109</b>
Quadro 62 – Média de Horas de capacitação por tipologia, categoria funcional e gênero.....	<b>110</b>
Quadro 63 – Composição do quadro de recursos humanos por espaço ocupacional.....	<b>110</b>
Quadro 64 – Resultados Globais Quantitativos - Ciclo 2022/2023.....	<b>111</b>
Quadro 65 – Avaliações satisfatórias - Ciclo 2022/2023.....	<b>111</b>
Quadro 66 – Remuneração dos administradores.....	<b>112</b>
Quadro 67 – Remuneração dos administradores – quadro consolidado.....	<b>112</b>
Quadro 68 – Remuneração dos administradores/outros pagamentos.....	<b>112</b>
Quadro 69 – Remuneração por faixa etária.....	<b>112</b>
Quadro 70 – Remuneração por gênero.....	<b>112</b>
Quadro 71 – Remuneração por categoria funcional.....	<b>113</b>
Quadro 72 – Atendimentos ambulatoriais.....	<b>113</b>
Quadro 73 – Utilização da academia por gênero.....	<b>114</b>

## ***Lista de Gráficos***

Gráfico 01 – Inflação: observada e projeção segundo o FMI (out./2023 - Em %, variação).....	17
Gráfico 02 – Principais receitas.....	41
Gráfico 03 – Principais despesas.....	42
Gráfico 04 – Classificação do resíduo gerado.....	92
Gráfico 05 – Geração de resíduo em 2023.....	93
Gráfico 06 – Distribuição das manifestações tratadas pela ouvidoria por mês.....	101
Gráfico 07 – Assuntos das manifestações tratadas pela ouvidoria.....	102
Gráfico 08 – Quantitativo de manifestações tratadas pela ouvidoria.....	102
Gráfico 09 – Situação das manifestações.....	102
Gráfico 10 – Tempo médio de resposta de manifestações tratadas pela ouvidoria.....	102

## ***Lista de Figuras***

Figura 01 – Organograma.....	12
Figura 02 – Mapa estratégico.....	14
Figura 03 – Cadeia de Valor.....	15
Figura 04 – Regionais Sebrae/SC.....	16
Figura 05 – Riscos globais classificados por gravidade no curto prazo (2 anos) e no longo prazo (10 anos).....	18
Figura 06 – Principais dores dos PNE para abrir empresas.....	22
Figura 07 – Principais dores dos PNE atualmente.....	22
Figura 08 – Panorama de Competitividade em SC: aspectos mais positivos e negativos.....	23
Figura 09 – Programa empresas sustentáveis.....	29
Figura 10 – Resultados do programa empresas sustentáveis.....	29
Figura 11 – Maturidade ESG empresas atendidas.....	30
Figura 12 – Perfil GEE empresas atendidas.....	31
Figura 13 – Estrutura de Governança.....	33
Figura 14 – Novo mapa estratégico Sebrae/SC.....	50
Figura 15 – Elementos construção do Direcionamento Estratégico Estadual.....	51
Figura 16 – Mapa estratégico.....	52
Figura 17 – Valores da cultura estratégica.....	52
Figura 18 – Etapas do plano de gerenciamento de resíduos sólidos.....	91
Figura 19 – Fontes de emissões inventariadas.....	94
Figura 20 – Emissões de GEE.....	95
Figura 21 – Consumo de energia por unidade.....	96
Figura 22 – Consumo de energia por unidade.....	96
Figura 23 – Biodiversidade catarinense.....	98
Figura 24 – Riqueza de biodiversidade de Santa Catarina.....	99
Figura 25 – Dependência de serviços ecossistêmicos.....	100
Figura 26 – Serviços ecossistêmicos impactados.....	100

# SUMÁRIO

<b>1. MENSAGEM DO SUPERINTENDENTE.....</b>	<b>8</b>
<b>2. SOBRE O RELATÓRIO.....</b>	<b>9</b>
<b>3. VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
3.1 Identificação da Unidade.....	11
3.2 Finalidade e Competências Institucionais.....	13
3.3 Área de Abrangência.....	16
3.4 Ambiente de Atuação.....	16
3.4.1 Conjuntura Econômica.....	16
<b>4. SEBRAE/SC ESG 2025.....</b>	<b>25</b>
4.1 Política de Sustentabilidade.....	25
4.2 Política de Compras Sustentáveis.....	25
4.3 Política de Eventos Sustentáveis.....	26
4.4 Painel ESG.....	27
4.5 Café ESG.....	27
4.6 Programa Empresas Sustentáveis.....	29
4.6.1 Resultados atingidos.....	29
4.6.2 Sustencast.....	32
<b>5. PILAR GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO.....</b>	<b>33</b>
5.1 Estruturas de Governança.....	33
5.1.1 Descrição das Estruturas de Governança.....	34
5.1.2 Composição da Diretoria.....	34
5.1.3 Conselho Deliberativo Estadual.....	35
5.1.4 Gestão Tática e Operacional.....	36
5.1.5 Órgãos de Fiscalização e Controle.....	36
5.1.6 Instâncias Externas de Apoio à Governança.....	36
5.2 Controles Internos.....	37
5.2.1 Avaliação da Qualidade e da Suficiência dos Controles Internos.....	37
5.3 Conformidade da Gestão e Demandas de Órgãos de Controle.....	39
5.3.1 Tratamento de Deliberações do TCU.....	39
5.3.2 Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno.....	39
5.3.3 Tratamento de Recomendações da Auditoria Interna.....	40
5.3.4 Gestão de Patrimônio Imobiliário.....	40
5.4 Desempenho Financeiro do Exercício.....	41
5.5 Principais Contratos Firmados.....	44
5.6 Transferências, Conuênios e Congêneres.....	45
5.6.1 Transferências para Federações e Confederações.....	45
5.6.2 Outros Conuênios e Congêneres.....	45
5.7 Demonstrações Contábeis Exigidas pela NBC T 16.6 e Notas Explicativas.....	45
5.8 Riscos, Oportunidades e Perspectivas.....	46
5.8.1 Riscos Estratégicos.....	46
5.8.2 Oportunidades e Perspectivas.....	48
5.9 Estratégia e Desempenho.....	50
5.9.1- Fomentar o Empreendedorismo para aumentar empresas e empregos.....	55
5.9.2 – Aumentar a representatividade dos pequenos negócios na economia.....	56

# SUMÁRIO

5.9.3 – Transformar o ambiente de negócios e territórios.....	60
5.9.4 – Desenvolver a capacidade empreendedora das gerações entrantes no mercado.....	63
5.9.5 – Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios.....	65
5.9.6 – Promover relacionamento com o mercado de forma acessível, integrada, resolutiva, ágil e transformadora.....	72
5.9.7 – Conhecer as necessidades do cliente para integrar soluções, próprias e de mercado customizadas: inteligência de mercado.....	76
5.9.8 – Compartilhar e integrar recursos visando a eficiência operacional.....	79
5.9.9 – Criar sinergia com parceiros públicos e privados.....	81
5.9.10 – Estimular e efetivar a transformação digital do Sebrae.....	83
5.9.11 – PESSOAS E CULTURA – Valorizar as pessoas e o comportamento intraempreendedor.....	85
5.9.12 – Prover tecnologia e infraestrutura adequadas para uma constante evolução digital.....	88
5.9.13 – Buscar a sustentabilidade financeira, com eficiência alocativa.....	89
<b>6. PILAR AMBIENTAL.....</b>	<b>91</b>
6.1 Gerenciamento de Resíduos.....	91
6.2 Gestão de Emissões de Gases de Efeito Estufa.....	93
6.2.1 Emissões de Gases de Efeito Estufa 2022.....	94
6.2.2 Evolução das Emissões GEE.....	94
6.2.3 Ações de Redução de Emissões de GEE.....	95
6.3 Energia.....	95
6.3.1 Consumo de Energia 2023.....	95
6.3.2 Usina Fotovoltaica.....	97
6.4 Água.....	97
6.5 Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos.....	98
6.5.1 Biodiversidade Catarinense.....	98
6.5.2 Serviços Ecossistêmicos.....	99
<b>7. PILAR SOCIAL.....</b>	<b>101</b>
7.1 Relacionamento com a Sociedade.....	101
7.1.1 Canais de Acesso ao Cidadão.....	101
7.1.2 Ouvidoria.....	101
7.1.3 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC).....	102
7.1.4 Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).....	103
7.1.5 Mecanismos de Transparência sobre a Atuação da Unidade.....	103
7.1.6 Avaliação dos Produtos e Serviços pelos Cidadãos-Usuários.....	104
7.2 Gestão de Pessoas, Terceirização e Custos Relacionados.....	106
7.2.1 Remuneração do Corpo Dirigente e Conselheiros.....	111
7.2.2 Remuneração do Corpo de Colaboradores (por gênero e faixa etária).....	112
7.3 Saúde e Bem-Estar.....	113
7.3.1 Uso do Auxílio Saúde.....	113
7.3.2 Uso do Ambulatório.....	113
7.3.3 Uso de Academia.....	113
7.3.4 Uso do Plano Odontológico.....	114
7.4 Engajamento Social.....	114
7.4.1 Ação de Natal.....	114
7.4.2 Ação de Doação de Sangue.....	114
<b>8. ANEXOS, APÊNDICES E LINKS.....</b>	<b>115</b>
<b>9. SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).....</b>	<b>116</b>

# 1 MENSAGEM DO SUPERINTENDENTE

(GRI 2-22)

## 2023, o ano dos recordes históricos

Em 2023, o Sebrae/SC bateu recordes históricos de atendimentos. Em meio a muitos desafios, nossas equipes não mediram esforços para oferecer aos empresários catarinenses soluções e orientações estratégicas para apoiar o desenvolvimento das empresas.

Ao longo do ano, foram mais de 1.700.000 atendimentos realizados e mais de 344 mil micro e pequenos negócios atendidos. Com isso, todas as metas estipuladas no começo do ano foram batidas. O percentual de empresas atendidas foi 47% superior ao ano anterior, em que o total foi 234 mil empresas. Os microempreendedores individuais lideraram a lista, com 163 mil atendimentos, seguido das microempresas, com 144 mil atendimentos, e de empresas de pequeno porte, com 37 mil atendimentos.

Além disso, fortalecemos parcerias estratégicas, realizamos o maior Startup Summit da história, com mais de 25 mil participantes, e promovemos um evento dedicado exclusivamente ao empreendedorismo feminino, que reuniu mais de duas mil empreendedoras em busca de capacitação e conexão empresarial.

Por meio do Programa Go to Market, auxiliamos pequenos negócios de diversos setores a se internacionalizarem, tornando-se exportadores ou importadores, aumentando ainda mais a produtividade e a competitividade dessas empresas. Desde que foi lançado, em 2020, mais de 8.000 empresários catarinenses foram impactados pelo Programa. Entre os resultados mais expressivos, destaque para redução de 31,5% nos custos de produção das empresas do setor têxtil, e 75,5% na redução dos custos de produção das empresas do setor cervejeiro. Além disso, as empresas participantes do Go to Market registraram um aumento médio de



23% no nível de maturidade internacional e aumento médio de 32% no faturamento.

No último ano, um levantamento realizado pelas nossas equipes apontou que os pequenos negócios que participaram de algum projeto do Sebrae/SC tiveram um aumento médio de 12% no faturamento e de 22% na produtividade. Esses números provam que o trabalho realizado pelo Sebrae/SC vai ao encontro da nossa missão, que é promover o desenvolvimento sustentável das pequenas empresas e contribuir com a geração de emprego e renda.

Esses resultados só foram possíveis graças ao trabalho dos funcionários, consultores e parceiros do Sebrae/SC que estão espalhados em todo o Estado e são comprometidos com essa missão.

Neste relatório, apresentamos as principais conquistas, dados e resultados obtidos ao longo de 2023. Portanto, diante da responsabilidade de assegurar a integridade do presente documento, declaro que os padrões de gestão do Sebrae/SC atendem aos requisitos de conformidade e confiabilidade exigidos, conforme informações prestadas neste relatório.

**Carlos Henrique Ramos Fonseca**  
Diretor Superintendente do Sebrae/SC

# 2

# SOBRE O RELATÓRIO

(GRI 2-3; 2-5)

O propósito deste relatório é prestar contas à sociedade sobre a aplicação dos recursos pelo Sebrae/SC e os resultados alcançados ao longo do exercício de 2023.

Este documento foi elaborado de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União, em especial a Instrução Normativa - IN TCU 84/2020 e a Decisão Normativa - DN TCU 198/2022. Essas normas regulamentam a forma como as informações devem ser apresentadas, garantindo a transparência e a adequada prestação de contas por parte do Sebrae/SC.

Considerando a adoção do conceito de Relatório de Gestão na forma de relato integrado ESG, o relatório busca transmitir as informações de maneira mais sucinta, concentrando-se nos resultados alcançados em relação aos objetivos e metas estabelecidos pela instituição, "em referência" às normas GRI 2021.

Os dados ESG aqui relatados tratam do período de 01 de janeiro a 31 de dezembro 2023 e não foram submetidos à verificação externa. Eventuais dúvidas sobre as informações constantes neste relatório podem ser sanadas pelo e-mail: [esg@sc.sebrae.com.br](mailto:esg@sc.sebrae.com.br).

O terceiro capítulo do relatório apresenta uma visão abrangente da entidade, destacando-se o seu contexto de atuação, as diretrizes que norteiam suas ações, os mecanismos de transparência e sua estrutura organizacional.

No quarto capítulo, introduz-se a Política de Sustentabilidade Sebrae/SC, norteador das ações da instituição no âmbito da sustentabilidade e atividades correlatas.

No quinto capítulo, abordam-se as informações sobre governança, descrevendo em detalhes os órgãos e estruturas responsáveis por manter um ambiente de controle adequado. Além disso, são apresentados os detalhes do planejamento organizacional e do desempenho

operacional, incluindo os resultados da gestão e o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Os riscos, oportunidades e perspectivas da instituição também são apresentados neste capítulo.

O sexto capítulo concentra-se nas informações sobre o pilar ambiental do Sebrae/SC, demonstrando os avanços da instituição alcançados através da aplicação de medidas alinhadas com os princípios da sustentabilidade.

Finalmente, no capítulo sete, são divulgadas as informações relacionadas ao relacionamento do Sebrae/SC com a sociedade, dados referentes à gestão de pessoas da instituição, referentes aos programas de saúde e bem-estar e engajamento social.

O ano de 2023 marcou um período produtivo para o Sebrae/SC, estabelecendo recordes históricos no atendimento às micro e pequenas empresas, acompanhados por uma execução financeira igualmente notável. A execução de mais de 112 projetos contribuiu no desenvolvimento da economia catarinense e na consolidação do espírito empreendedor na região.

A presença abrangente em todo o estado reflete a dedicação do Sebrae em atender a todas as comunidades, destacando seu compromisso em contribuir para a redução das disparidades sociais. Pesquisas recentes realizadas pelo Sebrae revelam que a sociedade reconhece cada vez mais o papel desempenhado pelo Sebrae/SC, com 34% citando-o como a principal instituição que promove o empreendedorismo no Brasil, 27% reconhecendo seu apoio à gestão de empresas e 39% identificando-o como a principal instituição defensora dos pequenos negócios no país.

Os indicadores de imagem de 2023 atingiram um índice de 8,5 pontos, o mais alto dos últimos sete anos, enquanto 96% da sociedade

concorda com a importância da contribuição do Sebrae para o Brasil. Esses números inspiram o Sebrae/SC a perseverar em sua estratégia de atuação.

Destacando algumas das ações de 2023, o projeto Cidade Empreendedora, embora ainda esteja no meio de seu ciclo de dois anos, implementou estratégias comerciais inovadoras para reduzir desigualdades entre municípios de diferentes portes e IDH.

O Projeto Rede de Agentes Sebrae expandiu a atuação da instituição nos territórios mais distantes, contando com uma rede diversificada de agentes especializados. O programa Go to Market, sob a marca SC + Global, visa internacionalizar as micro e pequenas empresas, alinhando-se com o Programa Nacional Brasil + Competitivo.

No âmbito territorial, o Sebrae ofereceu atendimento direto nas agências, garantindo um serviço personalizado aos clientes. O

Projeto Estadual apoiou ações em grandes eventos, atendendo cerca de 20.000 micro e pequenas empresas, proporcionando soluções para aprimorar conhecimentos em gestão, mercado e ampliar o networking.

O projeto Startup SC, ao longo de uma década, contribuiu para o amadurecimento do ecossistema de startups em Santa Catarina, destacando-se o sucesso do Start Up Summit em 2023, que impactou aproximadamente 41.000 participantes. Diversas outras atividades, como edições do Startup Weekend e Meetup Startup SC, demonstram o compromisso contínuo com o fomento do empreendedorismo.

Esses são apenas alguns dos resultados alcançados pelos diversos projetos desenvolvidos pelo Sebrae/SC em 2023, todos contribuindo para a visão de futuro de Transforma a Sociedade e Reduzir as Desigualdades por Meio do Empreendedorismo.



# 3

## VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL

(GRI 2-1)

### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

(GRI 2-1; 2-9; 2-10)

Quadro 01 – Identificação do Sebrae/SC

#### PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO

**Poder:** Executivo

**Vinculação Ministerial:** Ministério da Economia

#### IDENTIFICAÇÃO

**Denominação completa:**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina

**Denominação abreviada:** Sebrae/SC

#### IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE JURISDICIONADA

**CNPJ:** 82.515.859/0001-06

**Natureza Jurídica:** Serviço Social Autônomo

**Principal Atividade:** Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.

**Código CNAE:** 7020-4/00

#### CONTATOS

**Telefones/Fax de contato:** (48) 3221-0800

**Endereço Eletrônico:** [ouvidoria@sc.sebrae.com.br](mailto:ouvidoria@sc.sebrae.com.br)

**Página na Internet:** [www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)

**Endereço Postal:** SC 401, Km 01, lote 02 – Parque Tecnológico Alfa – João Paulo | **CEP:** 88030-000 | **CIDADE:** Florianópolis-SC

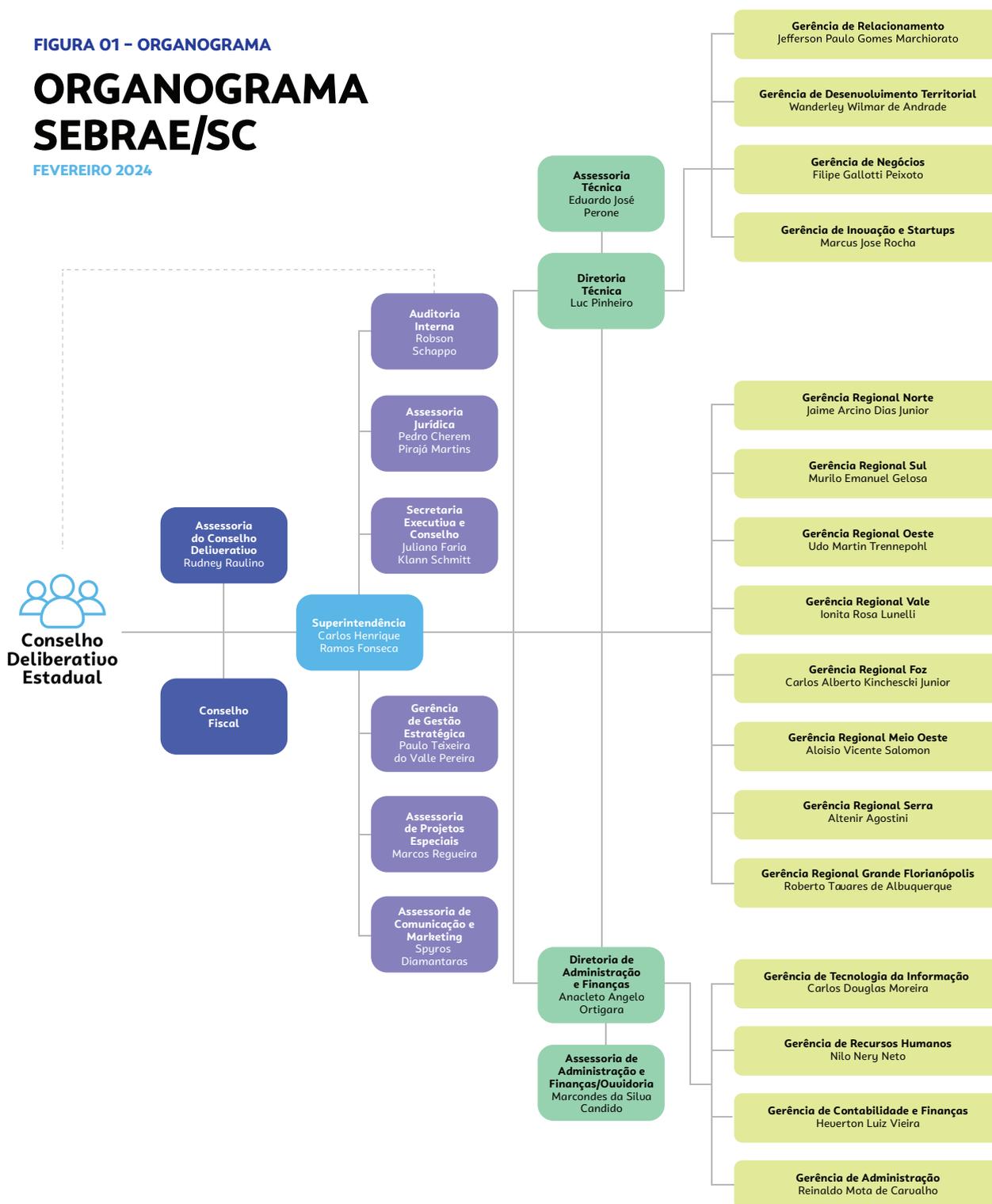
O Sebrae/SC é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, que opera como um serviço social autônomo. Sua criação e funcionamento são regidos pelo seu estatuto social, que estabelece as normas e diretrizes para a atuação da instituição. Como serviço social autônomo, o Sebrae/SC tem como

objetivo principal promover o desenvolvimento e fortalecimento das micro e pequenas empresas, bem como dos empreendedores individuais, contribuindo para o crescimento econômico e a geração de empregos em Santa Catarina.

FIGURA 01 - ORGANOGRAMA

# ORGANOGRAMA SEBRAE/SC

FEVEREIRO 2024



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE), localizado no topo do organograma, é o órgão responsável por traçar as políticas e estratégias gerais de atuação da instituição e as prioridades na aplicação dos recursos. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social da entidade.

O CDE elege o presidente do conselho e os membros do Conselho Fiscal, sendo que no primeiro caso o eleito é escolhido entre os seus integrantes. Por sua vez, a Diretoria Executiva (Direx) é composta pelo Diretor Superintendente, Diretor Técnico e Diretor de Administração e Finanças.

## 3.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

(GRI 2-1; 2-6; 2-23; 2-29)

Conforme estabelecido no Art. 4º do Estatuto Social, a área de atuação do Sebrae/SC abrange exclusivamente o território de Santa Catarina. A instituição concentra seus esforços no apoio e no desenvolvimento dos pequenos negócios, visando aumentar sua competitividade em todos os segmentos de mercado em que atuam.

O propósito fundamental do Sebrae/SC é impulsionar os empreendedores ao sucesso. Sua visão de futuro é transformar a sociedade e reduzir as desigualdades por meio do empreendedorismo.

Para alcançar seus objetivos estratégicos, o Sebrae/SC baseia sua atuação em valores fundamentais, que orientam suas ações e relacionamentos. Esses valores são:

- **Ética:** Agir de forma correta e ética em todas as circunstâncias, buscando fazer o que é certo e justo.
- **Cooperação:** Promover a colaboração e o trabalho em equipe, visando a conquista de objetivos comuns entre parceiros, empreendedores e demais stakeholders.
- **Confiança:** Construir relacionamentos sólidos e baseados na confiança mútua, tanto com os empreendedores atendidos quanto com os parceiros e colaboradores.
- **Inovação:** Estimular a criatividade e a inovação como meio de gerar soluções e impulsionar o desenvolvimento dos negócios e da sociedade.
- **Compromisso com o resultado:** Assumir responsabilidade pelos resultados alcançados, buscando constantemente a excelência na entrega de valor para os empreendedores e a sociedade como um todo.

Esses valores norteiam a conduta e a cultura organizacional do Sebrae/SC, sustentando sua missão de promover o empreendedorismo e contribuir para o crescimento e o sucesso dos pequenos negócios em Santa Catarina.

Abaixo é apresentado o Mapa Estratégico do Sebrae/SC referente ao exercício de 2023:

FIGURA 02 – MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: Planejamento Estratégico Sebrae/SC 2023.

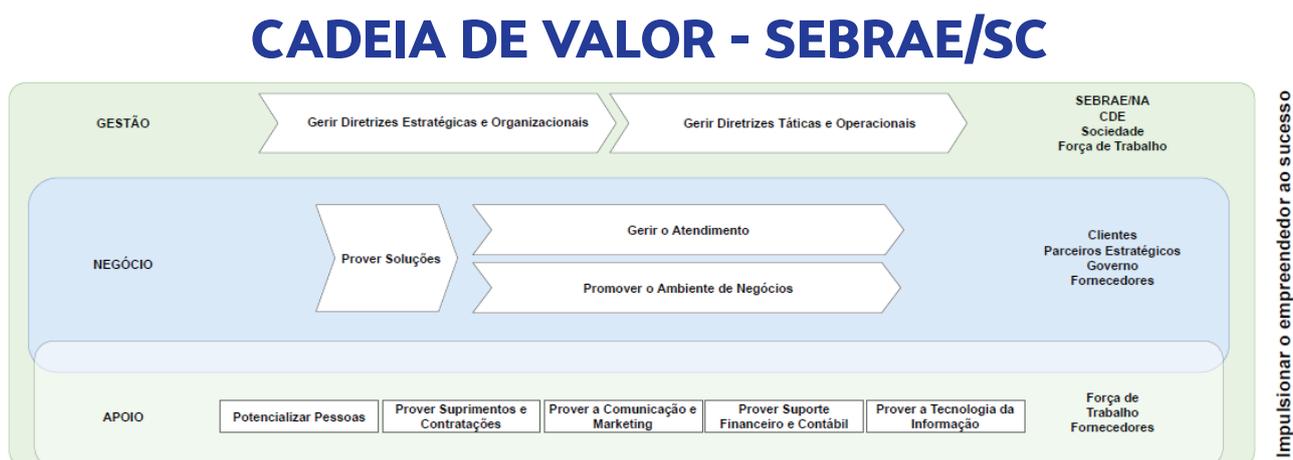
A Cadeia de Valor do Sebrae/SC representa o conjunto de processos interligados que direcionam as ações da organização, visando entregar valor aos clientes e demais partes interessadas, bem como gerar vantagem competitiva. Essa abordagem permite compreender como o Sebrae/SC se organiza de forma transversal por meio de seus macroprocessos, além de sua estrutura organizacional. As visões do mapa estratégico e da cadeia de valor estão conectadas e permitem ao Sebrae/SC operar de maneira alinhada para alcançar seus objetivos.

A Cadeia de Valor do Sebrae/SC é estruturada em três grandes dimensões:

- 1 Gestão:** Essa dimensão engloba os processos voltados para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Esses processos são essenciais para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.
- 2 Negócio:** Nessa dimensão, encontram-se os processos interfuncionais que agregam valor diretamente ao cliente. Eles são responsáveis por construir a percepção de valor do cliente, pois estão relacionados diretamente à experiência de consumo do produto ou serviço oferecido pelo Sebrae/SC.
- 3 Apoio:** Os processos de apoio constituem a terceira dimensão da Cadeia de Valor. Eles oferecem suporte e assistência aos processos de negócio (primários) e também podem fornecer apoio a outros processos de suporte ou de gestão. Embora não entreguem valor diretamente aos clientes, esses processos desempenham um papel fundamental em prover suporte aos demais processos da organização.

Essas três dimensões da Cadeia de Valor do Sebrae/SC trabalham em conjunto para garantir uma operação eficiente e eficaz da organização, buscando entregar valor aos clientes e partes interessadas, bem como alcançar os objetivos estratégicos definidos.

FIGURA 03 – CADEIA DE VALOR



Fonte: Assessoria de Administração e Finanças.

O Sebrae é um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 09 de outubro de 1990.

Por se tratar de uma entidade associativa de direito privado, seus atos constitutivos estão consolidados por meio de seu Estatuto Social que é encaminhado pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE e aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN.

A seguir, são listados os normativos que disciplinam a atuação do Sebrae/SC:

QUADRO 02 – NORMAS RELACIONADAS

Normas	Endereço para acesso	Selecionar
Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990	<a href="http://transparencia.sebrae.com.br">transparencia.sebrae.com.br</a>	Santa Catarina/Atos Normativos
Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990	<a href="http://transparencia.sebrae.com.br">transparencia.sebrae.com.br</a>	Santa Catarina/Atos Normativos
Estatuto Social do Sebrae/SC	<a href="http://transparencia.sebrae.com.br">transparencia.sebrae.com.br</a>	Santa Catarina/Atos Normativos
Regimento Interno do Sebrae/SC	<a href="http://transparencia.sebrae.com.br">transparencia.sebrae.com.br</a>	Santa Catarina/Atos Normativos

Fonte: Gerência de Contabilidade e Finanças

## 3.3 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

(GRI 2-1; 2-2)

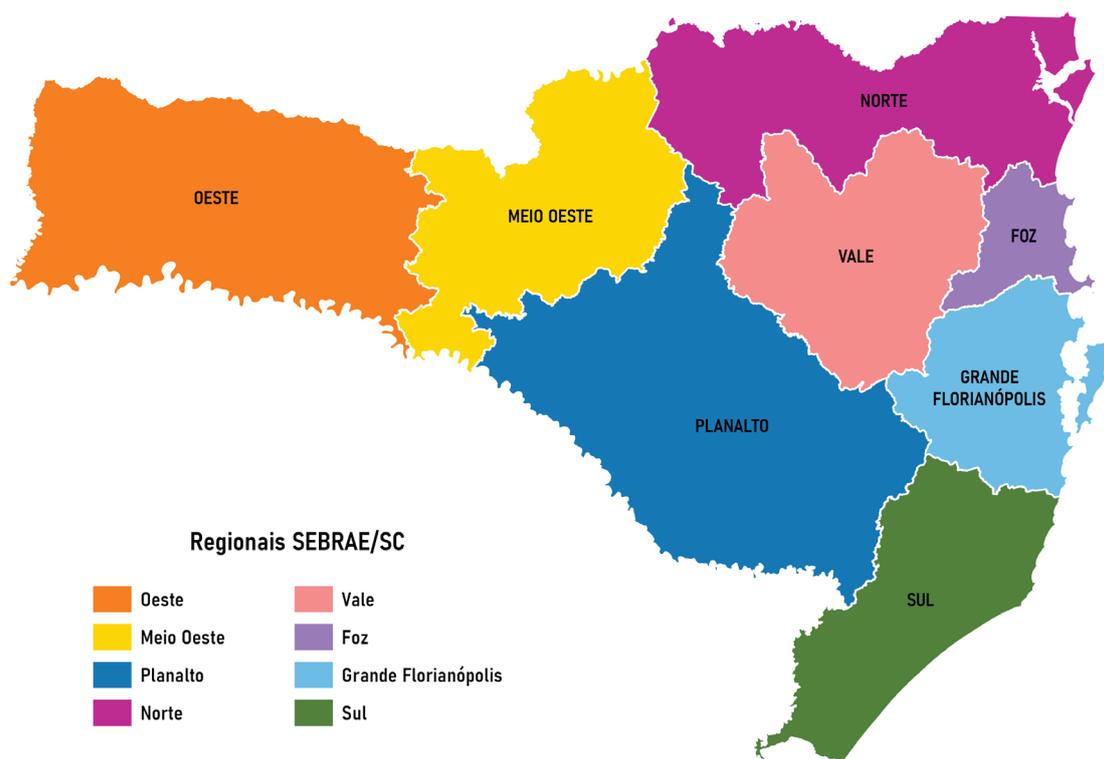
O Sebrae/SC manteve a seguinte estrutura no ano de 2023:

8 gerências regionais

15 agências de atendimento

145 salas do empreendedor

FIGURA 04 – REGIONAIS SEBRAE/SC



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica

## 3.4 AMBIENTE DE ATUAÇÃO

(GRI 2-1; 2-6)

### 3.4.1 Conjuntura Econômica

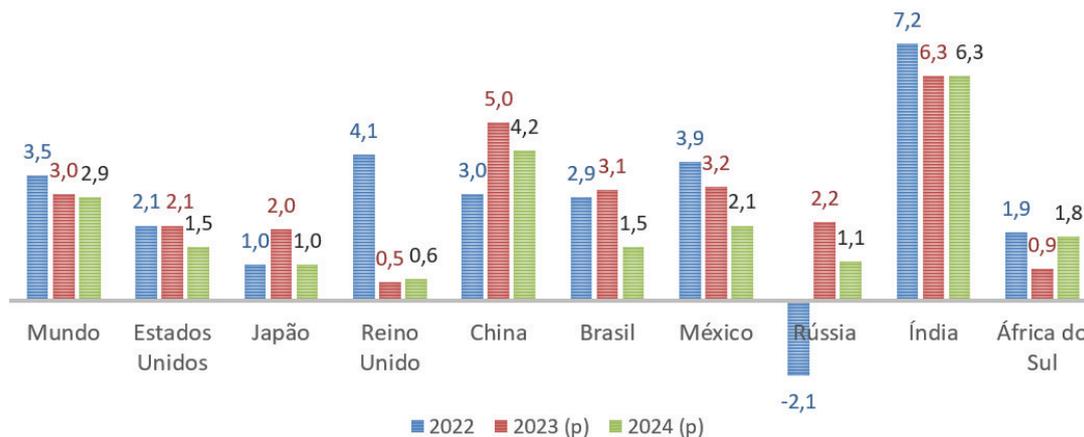
#### Cenário Mundial

A economia global surpreendeu de forma positiva no ano de 2023, com crescimento acima do esperado, com o aquecimento dos mercados de trabalho e queda da inflação, em meio à elevação das taxas de juros pelos bancos centrais. Esse ciclo de alta das taxas básicas parece ter sido concluído ou estar perto disso, mas os órgãos monetários têm sinalizado que

devem deixá-las em patamares superiores por mais tempo do que esperado anteriormente.

O crescimento do PIB mundial este ano foi previsto para chegar a 3,0% em 2023 e para 2024 a taxa esperada é 2,9%. Para as economias desenvolvidas as previsões para 2023 e 2024, ficaram em 1,5% e 1,4%, respectivamente. Nos países emergentes e em desenvolvimento as taxas previstas foram de 4,0% nos dois anos (2023 e 2024).

GRÁFICO 01 – INFLAÇÃO: OBSERVADA E PROJEÇÃO SEGUNDO O FMI (OUT./2023 - EM %, VARIAÇÃO)



Fonte: Fundo Monetário Internacional (FMI).

A inflação mundial, depois de cair significativamente de 10,1%, acumulada em doze meses, em dezembro de 2022, para 6,0% em julho de 2023, estabilizou-se e, em outubro, registrou 5,9%. O Fundo Monetário Internacional (FMI), em sua edição de outubro do World Economic Outlook (WEO), estimou que espera que a inflação mundial seja de 6,9% em 2023 e de 5,8% em 2024 (média do ano).

Os conflitos na Ásia e no Oriente Médio introduzem uma incerteza significativa nos mercados de commodities. A história sugere que uma escalada dos conflitos representa um risco importante que poderá levar ao aumento dos preços do petróleo e de outras commodities – um resultado que intensificaria a insegurança alimentar na região e em todo o mundo. Em geral, as últimas projeções do crescimento das commodities nos próximos anos é de queda, segundo o Banco Mundial, -28,8% para as energéticas e -10,4% para as não energéticas em 2023, com destaque para a projeção de queda dos fertilizantes com -33,6%.

As tensões geopolíticas entre grandes potências, como os Estados Unidos, a China e a Rússia, poderão persistir. As questões relacionadas com o comércio, a tecnologia, as disputas territoriais e os direitos humanos podem continuar a ter impacto nas relações internacionais.

As mudanças climáticas e as questões ambientais podem permanecer na vanguarda das discussões globais. Os países e organizações podem intensificar os esforços para enfrentar as mudanças climáticas, com foco na redução das emissões de carbono, na adaptação aos impactos climáticos e na promoção da sustentabilidade.

Os avanços tecnológicos contínuos, incluindo desenvolvimentos em inteligência artificial, biotecnologia e energia renovável, podem moldar economias e sociedades. As considerações éticas e os quadros regulamentares para as tecnologias emergentes podem tornar-se cada vez mais importantes.

Os movimentos sociais e políticos que defendem os direitos humanos, a igualdade e a justiça ganham impulso. Questões como a equidade racial, a igualdade de gênero e a democracia serão proeminentes na cena global.

Neste contexto de cenário global de vulnerabilidade, cabe aqui ressaltar as tendências de possíveis crises, relatadas no Global Risks Report 2023 do Fórum Econômico Mundial, onde, em um cenário de curto período, de até 2 anos (até 2025), são relatados os possíveis riscos sociais e ambientais, que são impulsionados por tendências geopolíticas e econômicas, enumerados em ordem de probabilidade de ocorrência.

**FIGURA 05 – RISCOS GLOBAIS CLASSIFICADOS POR GRAVIDADE NO CURTO PRAZO (2 ANOS) E NO LONGO PRAZO (10 ANOS)**



Fonte: Fórum Econômico Mundial (Adaptado de Global Risks Report 2023)

Importante ressaltar que tanto para o cenário de curto prazo (2 anos) quanto para o de longo prazo (10 anos), existe a predominância das categorias de risco relacionadas às temáticas de meio ambiente e setor social.

### Cenário Brasil

O desempenho da economia brasileira surpreendeu positivamente em 2023, isso se deve à contribuição tanto de fatores internos quanto de fatores externos, segundo a Carta de Conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Nos fatores internos, a evolução da demanda interna surpreendeu as previsões do início de 2023. As políticas de sustentação de renda aqueceram o mercado interno, com consequente geração de emprego e elevação da renda real, em um mecanismo de retroalimentação entre o mercado de trabalho e o mercado de bens e especialmente o de serviços, intensivo em mão de obra. A

medida adotada pelo governo de renegociação das dívidas das famílias de baixa renda atua no sentido de aliviar o endividamento dessas famílias. Outro ponto importante é o próprio processo de desinflação, onde os preços dos alimentos no domicílio recuaram, repercutindo a queda de itens importantes da cesta de consumo do brasileiro, que contribui para sustentar o poder de compra das famílias.

O aspecto externo relevante refere-se ao aumento da participação de mercado dos produtores brasileiros no comércio internacional de soja e petróleo, antes atendido por outros concorrentes. Esse ganho de novos mercados faz com que a taxa de crescimento das exportações brasileiras seja superior à taxa de crescimento do comércio internacional.

Traduzindo em números, no Brasil as estimativas para o fechamento do ano, conforme o Boletim Focus do Banco Central de dezembro de 2023, prevê o PIB no mesmo patamar de crescimento de 2022, a projeção do PIB para 2023 é de 2,92% e 1,51% para 2024. A previsão para a taxa Selic é que termine o

ano com 11,75% e que para 2024 chegue a 9,25%. O IPCA em 2023 tende a fechar o ano em 4,51% e a previsão para 2024 é de 3,93%. E o câmbio para 2023 deve ficar em R\$4,95 e em 2024 a previsão é de R\$5,00 (Tabela 1).

#### QUADRO 03 – INDICADORES: PROJEÇÃO PARA 2023 E 2024

INDICADORES	2023 (p)	2024 (p)
IPCA	4,51%	3,93%
PIB	2,92%	1,51%
Câmbio	R\$ 4,95	R\$ 5,00
Selic	11,75%	9,25%

Fonte: Banco Central – Relatório Focus (dez./2023)

O mercado de trabalho brasileiro, conforme dados divulgados pelo IBGE, vem apresentando trajetória de forte dinamismo, marcada por expressiva expansão da população ocupada, com efeito significativo sobre a redução do desemprego. A taxa de desocupação chegou a 7,7%, no terceiro trimestre de 2023, trata-se do menor patamar desde 2014 (6,9%), ano em que a economia nacional entrou em crise. O número de pessoas desocupadas recuou -12,6% entre setembro de 2022 e setembro de 2023, passando de 9,5 milhões de pessoas para 8,3 milhões, contudo o rendimento médio do trabalhador permanece estável há mais de 10 anos.

O ambiente político é um forte fator influenciador da economia brasileira, uma vez que a estabilidade política e as políticas governamentais desempenham um papel significativo na definição das perspectivas futuras do país. As decisões políticas, as reformas e a capacidade do governo para enfrentar os desafios econômicos influenciam

a confiança dos investidores. As principais pautas em trâmite hoje no Congresso são a desoneração da folha e a reforma tributária.

Em 2023, os principais desafios ambientais brasileiros são as queimadas, os desmatamentos e as mudanças climáticas. A principal pauta do desmatamento é ainda na floresta amazônica, com o agravante de uma seca prolongada na região. O excesso de chuvas, decorrente fortemente das mudanças climáticas foi outro fator recorrente no ano, gerando muitos estragos nas cidades e nas áreas rurais. O Sul do país foi a região mais afetada pelos fenômenos naturais em 2023.

A necessidade de investimento em infraestrutura, incluindo transportes, energia e tecnologia, é vital para o crescimento econômico e a competitividade do país. O novo PAC é uma iniciativa que prevê R\$ 1,68 trilhão em investimentos totais, onde a maioria será em infraestrutura, uma tentativa promissora de investimentos no setor.

#### Cenário Santa Catarina

O estado de Santa Catarina possui uma população de 7.610.361 habitantes (10º lugar nas UFs do Brasil) distribuída em 295 municípios em uma área de 95.730.921 km<sup>2</sup> (20º), tendo uma população per capita de 79,5 habitantes/km<sup>2</sup> (8º).

A economia do estado gera um PIB na ordem de 428 bilhões (6º) com 65,8% no setor de serviços, 27,5% na indústria e 6,7% na agropecuária, e tem um PIB per capita de R\$ 58,4 mil (3º). O estado catarinense possui um alto IDH de 0,792 (3º) com a maior longevidade do Brasil com 79,9 anos (1º) (Tabela 2).

#### QUADRO 04 – INDICADORES DE PARTICIPAÇÃO E DE POSIÇÃO DE SANTA CATARINA NO BRASIL

Indicador	Valor	Participação no Brasil	Posição no Brasil
Território (2023)	95,7 milhões km <sup>2</sup>	1,10%	20º
População (2022)	7,61 milhões	3,75%	10º
PIB (2021)	R\$ 428 bilhões	4,80%	6º
Exportações (2022)	R\$ 12,0 bilhões	3,58%	10º
Empresas (2023)	1,12 milhão	5,41%	6º
Empregos (2021)	2,50 milhões	5,14%	6º

Fonte: IBGE / ComexStat / Receita Federal(Dez./2023) / RAIS.

Do total de empresas de Santa Catarina, conforme dados do Observatório de Negócios em dezembro de 2023, 71.095 são dos portes médio e grande. As outras 1.045.397 empresas são pequenos negócios (PNE), sendo 585.214 microempreendedores individuais, 379.477 microempresas e 80.708 pequenas empresas. Estes pequenos negócios estão concentrados (56,6%), pela ordem, nas regiões da Grande Florianópolis (21,5%), Norte (18,2%) e Foz do Itajaí (16,9%) (Tabela 3).

Observa-se ainda mais de 182 mil propriedades rurais no estado, concentrando na região Oeste 31,0% destas, e totalizando assim 1,23 milhão de pequenos negócios em Santa Catarina, que, somados aos demais setores econômicos, representam 15,4% do total de PNE.

Analisando os PNE por atividade econômica, o setor de serviços é o maior, com 41,9% de participação, seguido do Comércio com 22,2% (Tabela 4).

#### QUADRO 05 - DISTRIBUIÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS EM SANTA CATARINA POR REGIÃO

Região	Pequenos Negócios (PNE) (MEI, ME, EPP)	MEI	ME	EPP	Propriedades Rurais	Total
Grande Florianópolis	225.007	131.425	76.090	17.492	7.513	232.520
Norte	189.933	111.079	64.833	14.527	19.972	210.411
Foz do Itajaí	176.300	98.947	62.826	14.021	5.232	181.026
Vale do Itajaí	123.824	67.660	46.695	9.469	28.326	152.150
Sul	127.429	70.661	48.681	8.087	22.918	150.347
Oeste	118.176	61.037	46.546	10.593	56.777	174.953
Serra Catarinense	42.603	23.881	15.800	2.922	22.376	64.979
Meio-Oeste	42.125	20.524	18.004	3.597	19.867	61.992
<b>Total de Santa Catarina</b>	<b>1.045.397</b>	<b>585.214</b>	<b>379.475</b>	<b>80.708</b>	<b>182.981</b>	<b>1.228.378</b>

Fonte: Receita Federal (Dez./2023)/IBGE (Censo Agropecuário 2017).

#### QUADRO 06 - DISTRIBUIÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS EM SANTA CATARINA POR SETOR

Setor	PNE + Propriedades Rurais	Porcentagem
Serviços	514.582	41,9%
Comércio	272.980	22,2%
Indústria	148.083	12,1%
Construção	103.503	8,4%
Agropecuária	188.787	15,4%
<b>Total de Santa Catarina</b>	<b>1.227.935</b>	<b>100%</b>

Fonte: Receita Federal (Dez./2023)/IBGE (Censo Agropecuário 2017).

No ano de 2023, foram abertos 200.597 novos pequenos negócios (154.708 MEIs, 38.767 MEs e 7.122 EPPs), 77,1% do porte MEI, número que tem aumentado em média 9,3% a.a. entre 2019 e 2023, enquanto as MEs, com participação de 19,3%, apresentaram um crescimento menor para esse mesmo período, de 4,4% a.a., e as EPPs, com a menor participação de 3,6%, crescimento de 7,2% a.a.

A participação dos MEIs no universo dos pequenos negócios tende a aumentar se aprovado o Projeto de Lei 108/21, que estabelece novos limites de faturamento anual: de R\$ 81 mil para R\$ 145 mil (MEIs), de R\$ 360 mil para 869 mil (MEs) e de 4,8 milhões para 8,7 milhões (EPPs).

Os números de empresas abertas e fechadas por porte é apresentado no quadro a seguir:

**QUADRO 07 – EMPRESAS ABERTAS E FECHADAS POR PORTE**

Ano	MEI		ME		EPP		PNE	
	Abertas	Fechadas	Abertas	Fechadas	Abertas	Fechadas	Abertas	Fechadas
2019	108.288	40.566	32.669	11.249	5.387	1.606	146.344	53.421
2020	121.929	39.116	35.568	10.878	6.082	1.633	163.579	51.627
2021	149.998	55.112	43.269	11.741	7.560	1.831	200.827	68.684
2022	155.276	65.694	42.853	13.527	7.391	2.210	205.520	81.431
2023	<b>154.708</b>	79.743	<b>38.767</b>	13.389	<b>7.122</b>	2.025	<b>200.597</b>	95.157

Fonte: Receita Federal (Dez./2023).

As atividades econômicas com a maior participação nas empresas abertas por porte estão apresentadas no quadro 08. Nas MEIs as cinco primeiras atividades corresponderam a 24,1% do total de empresas abertas em 2023, já nas MEs a representatividade foi de 16,3% e nas EEPs foi de 23,4%.

**QUADRO 08 – ATIVIDADES COM MAIOR PARTICIPAÇÃO NAS EMPRESAS ABERTAS POR PORTE**

Ranking	Atividade Econômica	MEI	% do Total
1	Promoção de vendas	9.997	6,5%
2	Preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativo não especificados anteriormente	7.510	4,9%
3	Obras de alvenaria	6.990	4,5%
4	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	6.823	4,4%
5	Cabeleiros, manicure e pedicure	5.899	3,8%

Ranking	Atividade Econômica	ME	% do Total
1	Serviços combinados de escritório e apoio administrativo	2.131	5,5%
2	Corretagem na compra e venda e avaliação de imóveis	1.336	3,4%
3	Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica	973	2,5%
4	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	947	2,4%
5	Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários	934	2,4%

Ranking	Atividade Econômica	EPP	% do Total
1	Serviços advocatícios	754	10,6%
2	Incorporação de empreendimentos imobiliários	306	4,3%
3	Serviços combinados de escritório e apoio administrativo	243	3,4%
4	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional	188	2,6%
5	Holdings de instituições não financeiras	179	2,5%

Fonte: Receita Federal (Dez./2023).

Aqueles que administram pequenos negócios vivenciam grandes desafios, sejam eles potenciais empreendedores, os que são recém estabelecidos, bem como os consolidados. Segundo a pesquisa do SEBRAE Nacional, intitulada Dores dos Pequenos Negócios, foram elencadas as principais dores (desafios) dos

empreendedores para abrir uma empresa, das quais se destacaram a burocracia e ter capital para investir (Figura 06). Os desafios para manter a empresa atualmente mais recorrentes foram o acesso ao crédito, a existência de mão de obra qualificada e a alta carga tributária (Figura 07).

FIGURA 06 – PRINCIPAIS DORES DOS PNE PARA ABRIR EMPRESAS

## DIFICULDADES PARA ABRIR EMPRESA

Potenciais	Recém estabelecidos	Consolidados
Burocracia	Falta de crédito	Burocracia
Houve casos de desistência devido à burocracia	Usaram reservas próprias ou buscaram empréstimo com familiares	Falta de experiência
Buscam orientação após não conseguirem abrir a empresa	Buscou ajuda de terceiros para abrir a empresa	Dificuldade para encontrar fornecedores
Problemas de liberação de alvará - especialmente junto à prefeituras	Fizeram Planejamento	Falta de acesso à tecnologia
Buscam ajuda de terceiros para abrir a empresa	Tinham algum conhecimento do mercado	Procuraram SEBRAE
Capital para investir	Estudaram e pesquisaram na internet	Tentaram se planejar e aprender sobre gestão
Organizar-se para assumir a gestão da nova empresa		

Fonte: Sebrae – Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência (Pesquisa Dores dos PNE – 2023).

FIGURA 07 – PRINCIPAIS DORES DOS PNE ATUALMENTE

## DIFICULDADES DA EMPRESA ATUALMENTE

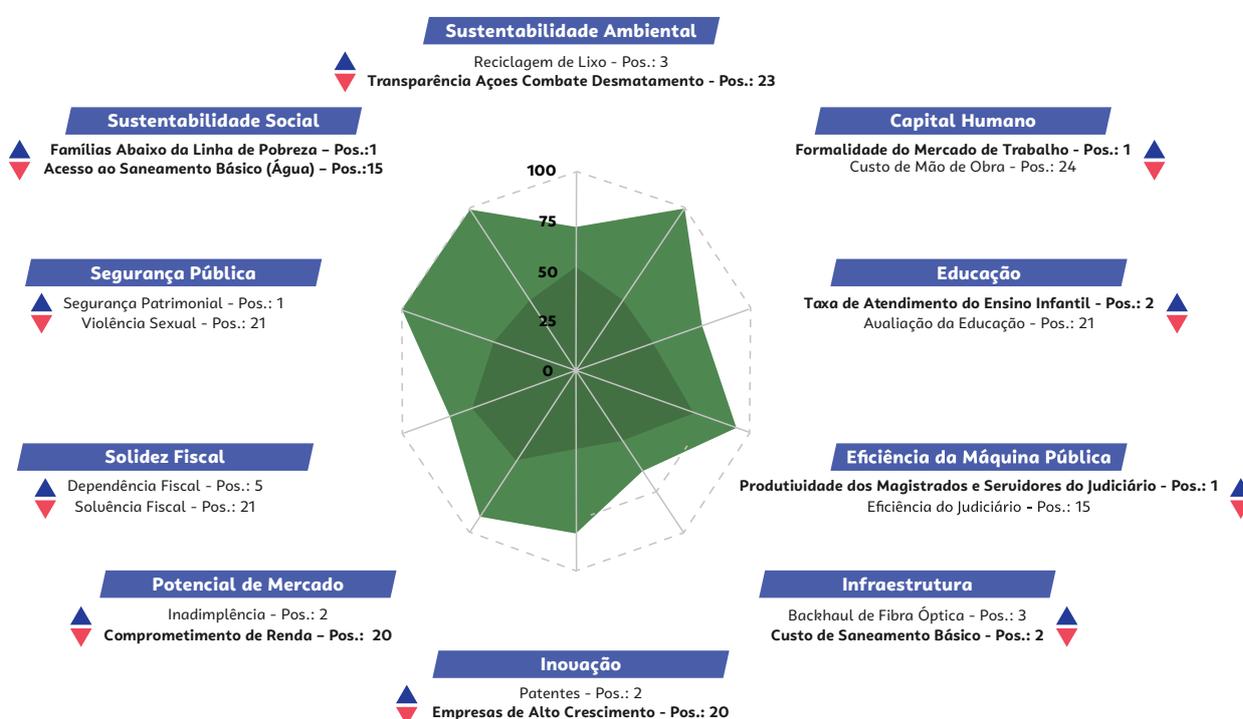
Recém estabelecidos		Consolidados	
Acesso à crédito	Crédito muito caro	Acesso a crédito	
Captar clientes	Utilizar redes sociais com eficiência	Gestão financeira	
Gestão financeira		Gestão de mídias sociais	
Precificação		Logística e distribuição	
Mão-de-obra qualificada		Altos custos - dificuldade me manter preço competitivo	
Alta carga tributária		Mão-de-obra qualificada	
Instabilidade do mercado e aumento de preço dos insumos		Expandir	Alta carga tributária para contratar
		Alta carga tributária	Medo de fazer dívida

Fonte: Sebrae – Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência (Pesquisa Dores dos PNE – 2023).

Os empreendedores catarinenses atuam no 2º ambiente mais competitivo do Brasil, ficando atrás somente do estado de São Paulo. O Ranking de Competitividade dos Estados, divulgado pelo Centro de Liderança Pública (CLP) e Consultoria Tendências, classifica o estado como o mais eficiente do Brasil quanto à segurança pública, sustentabilidade social (alto IDH, baixa desigualdade de renda, baixa mortalidade na infância, menos famílias abaixo da linha da pobreza e outros) e capital humano.

Esse mesmo ranking ainda classifica o estado como o 3º em eficiência da máquina pública, 3º em inovação e o 3º com melhor infraestrutura do país. O estado possui oportunidades de crescimento em aspectos como educação, sustentabilidade ambiental e solidez fiscal. Na Figura 08 está apresentado o panorama do estado, com destaque para os pontos positivos e negativos por pilar de medida.

**FIGURA 08 – PANORAMA DE COMPETITIVIDADE EM SC: ASPECTOS MAIS POSITIVOS E NEGATIVOS**



Fonte: Centro de Liderança Pública (Ranking de Competitividade dos Estados - 2023). Onde Pos = indica posição de classificação entre as 27 unidades da federação.

A competitividade do estado também é expressa em outros indicadores como a arrecadação do governo estadual. As projeções da Secretaria da Fazenda de Santa Catarina (SEF/SC) indicam que a arrecadação catarinense deve crescer entre 4% e 5% em 2023, sendo esse crescimento real, já descontada a inflação. O cenário nacional não é o mesmo de Santa Catarina, onde a queda da inflação deverá retirar até R\$ 30 bilhões da arrecadação nominal do país em 2023, conforme anunciado pelo governo Federal. O

desempenho positivo da economia catarinense é atribuído a uma combinação de fatores dos quais se destaca a diversidade e capacidade produtiva e o poder de recuperação do estado.

Outras duas iniciativas com o objetivo de gerar mais empregos formais no estado são o Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC) com finalidade de conceder incentivo à implantação ou expansão de indústrias que vierem a produzir e gerar emprego e renda em Santa Catarina e o PRÓ-

EMPREGO que tem como objetivo a geração de emprego e renda por meio de tratamento tributário diferenciado do ICMS. Em 2023 (janeiro até novembro) essas duas iniciativas somam investimentos de 13,7 bilhões com a estimativa de gerar 16,1 mil empregos diretos e indiretos em Santa Catarina a médio prazo.

Em 2023, um ponto negativo na economia de Santa Catarina foram os impactos das catástrofes climáticas que causaram prejuízos a 70% dos municípios catarinenses nos últimos meses. Segundo o governo estadual, mais da metade da população e praticamente metade do PIB catarinense acabaram sendo prejudicados pelas chuvas que ocorreram no estado recentemente. O governo lançou uma

série de medidas, postergando o recolhimento de impostos estaduais, garantindo novas linhas de crédito aos empreendedores e produtores rurais.

Em atenção a esse cenário, o Sebrae/SC foca na melhoria da competitividade dos pequenos negócios catarinenses, atendendo a sua missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios. Os impactos de sua atuação podem ser percebidos em indicadores de alguns projetos, que registraram aumento médio de 22% na produtividade das empresas participantes em cada ciclo de execução do projeto no período 2023.

#### QUADRO 09 – RESULTADOS SEBRAE/SC DE IMPACTO NA PRODUTIVIDADE

Projeto	Empresas Atendidas 2023	Aumento de Produtividade média
Brasil Mais Produtivo	2.500	18%
Agiliza	389	40%
Encadeamento Produtivo	196	22,8%
Destinos Turísticos	44	20%
Demais setores	560	20%

Fonte: Sebrae/SC – Pesquisas de Medição de Impacto.

# 4

## SEBRAE/SC ESG 2025

(GRI 2-22; 2-23; 2-24)

Programa estruturado no ano de 2022 onde foi dado o “pontapé” inicial no processo de caminhada no rumo da Sustentabilidade com um planejamento estratégico até o ano de 2025. Como desdobramento deste planejamento houve a estruturação da Política de Sustentabilidade Sebrae/SC, da qual faremos breve descrição no item a seguir.



### 4.1 POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

(GRI 2-22; 2-23; 2-24; 3-2; 3-3)

A Política de Sustentabilidade Sebrae/SC, elaborada no ano de 2022, é o documento norteador das ações da instituição no âmbito da sustentabilidade e atividades correlatas, dentro dos pilares ambiental, social, e de governança.

#### Objetivo

Estabelecer os compromissos de sustentabilidade do Sebrae/SC, trazendo ainda, o desenvolvimento sustentável da sociedade, dos pequenos negócios e potenciais empreendedores. Integrar as melhores práticas sustentáveis com os valores, propósito, estratégia organizacional e estrutura, disseminando os princípios e diretrizes para as partes interessadas, orientando o desenvolvimento de projetos, processos internos e decisões da organização.

#### Compromissos

Concretizar as diretrizes de sustentabilidade de forma eficaz, responsável, inclusiva e transparente a todos os níveis, monitorando, mensurando e reportando às partes interessadas as ações realizadas, os sucessos e desafios encontrados.

Utilizar recursos naturais de forma racional, contribuindo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Respeitar os Direitos Humanos, estimulando a igualdade de oportunidades, as boas práticas trabalhistas, por meio da promoção da diversidade e do combate a todas as formas de opressão ou discriminação.

### 4.2 POLÍTICA DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS

(GRI 2-22; 2-23; 2-24)

Tendo em vista a postura de estender as boas práticas de sustentabilidade em todos os processos da instituição é que foi estruturada a Política de Compras Sustentáveis. Assim, o Sebrae/SC estabelece uma nova cultura de compras, alinhada à sua Política de



Sustentabilidade, à Agenda 2030 global e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Em 2023 foi publicado o Manual de Compras Sustentáveis do Sebrae/SC, objetivando desenvolver um olhar sustentável para as compras realizadas pela instituição, prezando pelo equilíbrio entre finanças, sociedade e meio ambiente.

Além do cumprimento legal, o Sebrae/SC busca assumir, com a introdução da avaliação da sustentabilidade em seus processos de compras e contratação, a responsabilidade perante a sociedade de maximizar os seguintes aspectos:

- I. Melhoria da eficiência organizacional, permitindo melhor uso de recursos;
- II. Conservação e gestão responsável de recursos naturais;
- III. Redução de custos e diminuição de riscos ao observar custos associados ao ciclo de vida do produto e do serviço a adquirir;
- IV. Incentivo a micro e pequenas empresas locais, criando novos negócios e aumentando o número e a qualificação de postos de trabalho;
- V. Respeito aos direitos humanos.

## 4.3 POLÍTICA DE EVENTOS SUSTENTÁVEIS

(GRI 2-22; 2-23; 2-24)



Como forma de fomentar a cultura da sustentabilidade no âmbito da organização de eventos, foi estruturado em 2023 o Manual de Eventos Sustentáveis Sebrae/SC.

Por meio deste conteúdo, o Sebrae/SC fornece a todos os profissionais e empresas do segmento de eventos orientações claras e objetivas no que tange ao conceito e às premissas da sustentabilidade, bem como um passo a passo para a sua implementação e sugestões de boas práticas.

A adoção da cultura da sustentabilidade na produção de eventos visa não apenas evitar, reduzir e controlar os impactos ambientais, mas também alcançar resultados sociais, culturais e econômicos que irão propiciar ao evento:

- a) Contribuir ativamente para a preservação,

conservação, revitalização e recuperação dos recursos naturais.

- b) Buscar resultados econômicos com ética, contribuindo para a justiça social e a valorização das culturas locais.

- c) Incentivar processos participativos e transparentes.

- d) Qualificar a atuação da cadeia produtiva com o objetivo de consolidar uma nova cultura.

- e) Fortalecer a economia local e induzir negócios ligados à economia de baixo carbono.

- f) Respeitar a legislação vigente. Os eventos devem respeitar a legislação vigente, em todos os níveis - trabalhistas, segurança, acessibilidade entre outros.

- g) Conservar o ambiente natural e sua biodiversidade em todas as fases. O evento deve adotar práticas de mínimo impacto sobre o ambiente natural, mitigando efetivamente os impactos, de forma a contribuir para a manutenção das dinâmicas e processos naturais em seus aspectos paisagísticos, físicos e biológicos, considerando o contexto social e econômico existente.

h) Considerar o patrimônio cultural e valores locais: o evento deve reconhecer e respeitar o patrimônio histórico-cultural das regiões de sua realização, gerenciado em harmonia às tradições e valores culturais locais, colaborando para o seu desenvolvimento.

i) Estimular o desenvolvimento social e econômico local: o evento deve contribuir para o fortalecimento das economias locais, a qualificação das pessoas, a geração crescente de trabalho, emprego e renda e o fomento da capacidade local de desenvolvimento.

j) Estabelecer o planejamento e a gestão responsáveis: o evento deve estabelecer procedimentos éticos de negócio visando engajar a responsabilidade sociocultural, econômica e ambiental de todos os integrantes da atividade, incrementando o comprometimento do seu pessoal, fornecedores e público alvo, em assuntos de sustentabilidade desde a elaboração de sua missão, objetivos, estratégias, metas, planos e processos de gestão.

## 4.4 PAINEL ESG

(GRI 2-22)

Como forma de acompanhar os resultados práticos das ações planejadas e compromissos assumidos no âmbito da Política de Sustentabilidade, o ano de 2023 foi marcado também pela estruturação do Painel ESG.

O objetivo desta ferramenta é de acompanhar periódica e sistematicamente os principais resultados nas dimensões Ambiental (E), Social (S) e Governança (G) do Sebrae/SC auxiliando na tomada de decisão e correção de rumos ao longo do tempo.

## 4.5 CAFÉ ESG

(GRI 2-22)

Trabalhar os conceitos e temáticas da sustentabilidade é ato contínuo no âmbito de qualquer organização. É preciso definir mecanismos e estratégias que auxiliem na absorção adequada de todas as temáticas ESG entre os colaboradores em seus diferentes níveis hierárquicos.

O Café ESG surgiu nesse sentido, tendo um modelo que alia integração entre os colaboradores e disseminação de conhecimento. Foi planejado para ocorrer em um período de 1 hora de duração, em que a primeira meia hora é destinada a conversas informais e um café servido. Sendo a segunda metade destinada a palestra e/ou roda de conversa sobre determinado assunto que abranja uma das dimensões da sustentabilidade.

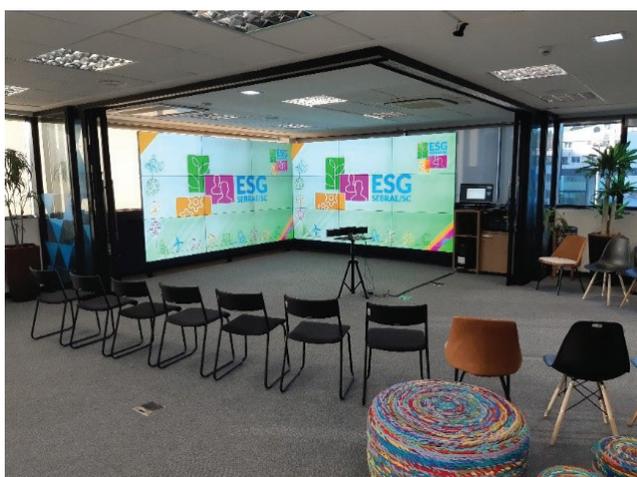
O café também foi pensado em uma lógica

de alimento de qualidade e de geração zero de resíduos classificados como rejeito.

Foram realizadas 4 edições em 2023, com as seguintes temáticas:

1. Mudanças Climáticas e Diagnóstico de Resíduos Sebrae/SC, ocorrida durante as comemorações da Semana do Meio Ambiente;
2. Investimento Social Privado, tendo como objeto de discussão o case do Grupo Nexxees, e as oportunidades e desafios em planejar e implementar ações sociais;
3. Resultados parciais do Programa Empresas Sustentáveis, principal estratégia do Sebrae/SC oferecida a clientes (empresários) interessados em iniciar sua jornada rumo ao ESG;

4. Ética e Confiança, conduzida pelo Comitê de Ética e Integridade do Sebrae/SC com o objetivo demonstrar a importância do trabalho desse grupo e incentivando a que todos os colaboradores se sintam confortáveis em realizar qualquer tipo de denúncia.



## 4.6 PROGRAMA EMPRESAS SUSTENTÁVEIS

(GRI 2-22)

O Programa Empresas Sustentáveis é uma iniciativa conjunta entre o Sebrae/SC e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e da Economia Verde (SEMAE) que visa ofertar uma consultoria individual de 80 horas a pequenas empresas interessadas em implementar o ESG no âmbito de seu negócio, distribuída da seguinte forma:

FIGURA 09 – PROGRAMA EMPRESAS SUSTENTÁVEIS



Fonte: Gerência de Desenvolvimento Territorial

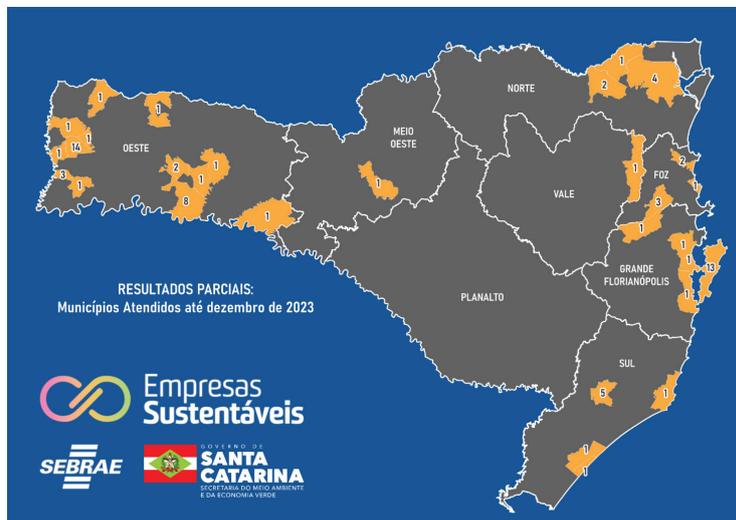
### 4.6.1 RESULTADOS ATINGIDOS

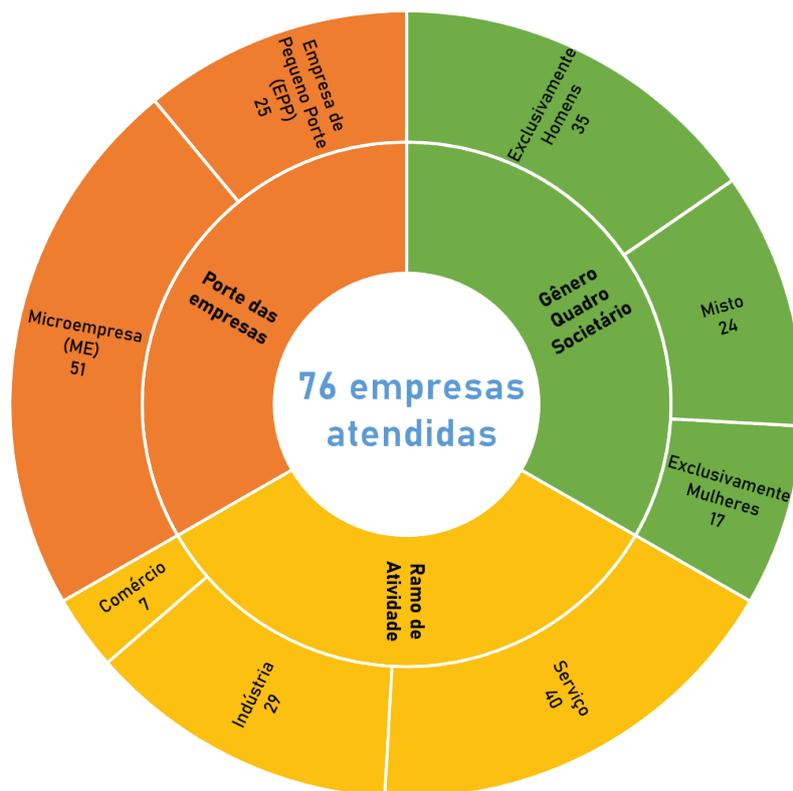
(GRI 2-22; 305-1; 305-2)

Os principais resultados alcançados pelo Programa Empresas Sustentáveis em 2023 foram:

**76 empresas atendidas nas diversas regiões de Santa Catarina:**

FIGURA 10 – RESULTADOS DO PROGRAMA EMPRESAS SUSTENTÁVEIS





Fonte: Gerência de Desenvolvimento Territorial

Por meio de metodologia exclusiva do programa, é possível mensurar de forma prática e visual a maturidade ESG de cada empresa atendida. Os resultados globais obtidos foram:

**FIGURA 11 - MATURIDADE ESG EMPRESAS ATENDIDAS**



**Desempenho ESG Médio 68%**

AMBIENTAL **52%**

SOCIAL **69%**

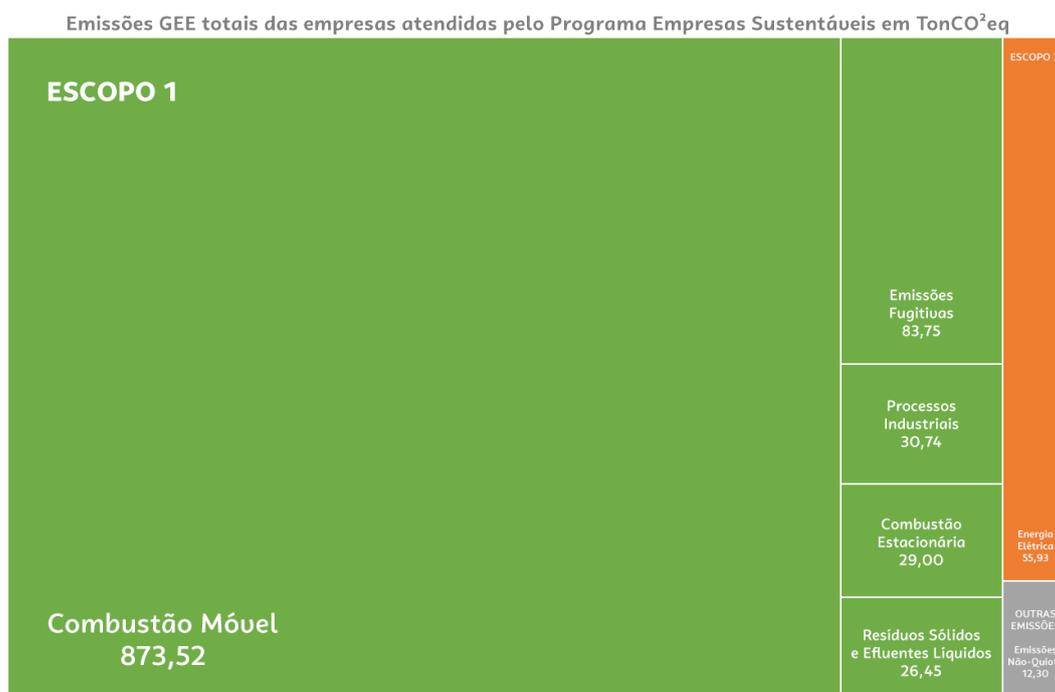
GOVERNANÇA **72%**

ECONÔMICO **78%**

Fonte: Gerência de Desenvolvimento Territorial

Mensurar as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) é o primeiro passo para a gestão adequada de carbono. As micro e pequenas empresas sozinhas geralmente não representam quantidades significativas de emissão. Porém, juntas, é preciso analisar com um pouco mais de atenção e dar suporte para o gerenciamento adequado e redução das principais fontes geradoras. O gráfico a seguir evidencia o perfil de todas as empresas que passaram pelo programa:

**FIGURA 12 – PERFIL DE EMISSÕES GEE DAS 76 EMPRESAS ATENDIDAS**



Fonte: Gerência de Desenvolvimento Territorial

Analisando o perfil das empresas participantes da Jornada da Sustentabilidade, cabe frisar que há uma preocupação maior com as questões relacionadas a governança e as questões econômicas, que possuem um percentual de alcance maior, se comparados ao alcance nos pilares social e ambiental, que necessitam de maior desenvolvimento no setor privado.

Ao final da jornada, as empresas participantes tiveram acesso ao selo Rumo ao ESG, Landing Page do selo Rumo ao ESG: <https://promo.sebrae-sc.com.br/selo-esg>



## 4.6.2 SUSTENCAST

(GRI 2-22)



O Sustencast é uma ação integrante do programa "Empresas Sustentáveis", uma parceria entre o Sebrae/SC e o Governo do Estado de Santa Catarina para fomentar a sustentabilidade nos pequenos negócios. O podcast possui uma frequência mensal de episódios inéditos sempre com a presença de empreendedores(as) que possuem a sustentabilidade como eixo orientador de seu negócio.

Até o momento foram realizadas 19 edições com uma diversidade significativa de ramos de negócios, evidenciando que a sustentabilidade pode estar presente em diferentes realidades. Todas as edições podem

ser encontradas em playlist específica no canal do Sebrae/SC no youtube (<https://www.youtube.com/playlist?list=PLUoUZN9-UlrED9payHiqdryksDH3Rp1>), nas diferentes plataformas de áudio e em TV aberta por meio da TV Sebrae. Há ainda uma playlist de cortes dos episódios, o Sustencortes, que pode ser conferida no youtube (<https://www.youtube.com/playlist?list=PLUoUZN9-Ulr8JZxX34oD5iNWFNgXOd1ZA>). Entre os episódios completos e os cortes, o Sustencast já conta com mais de 670 mil visualizações, se tornando uma importante referência na disseminação de práticas ESG em pequenos negócios.



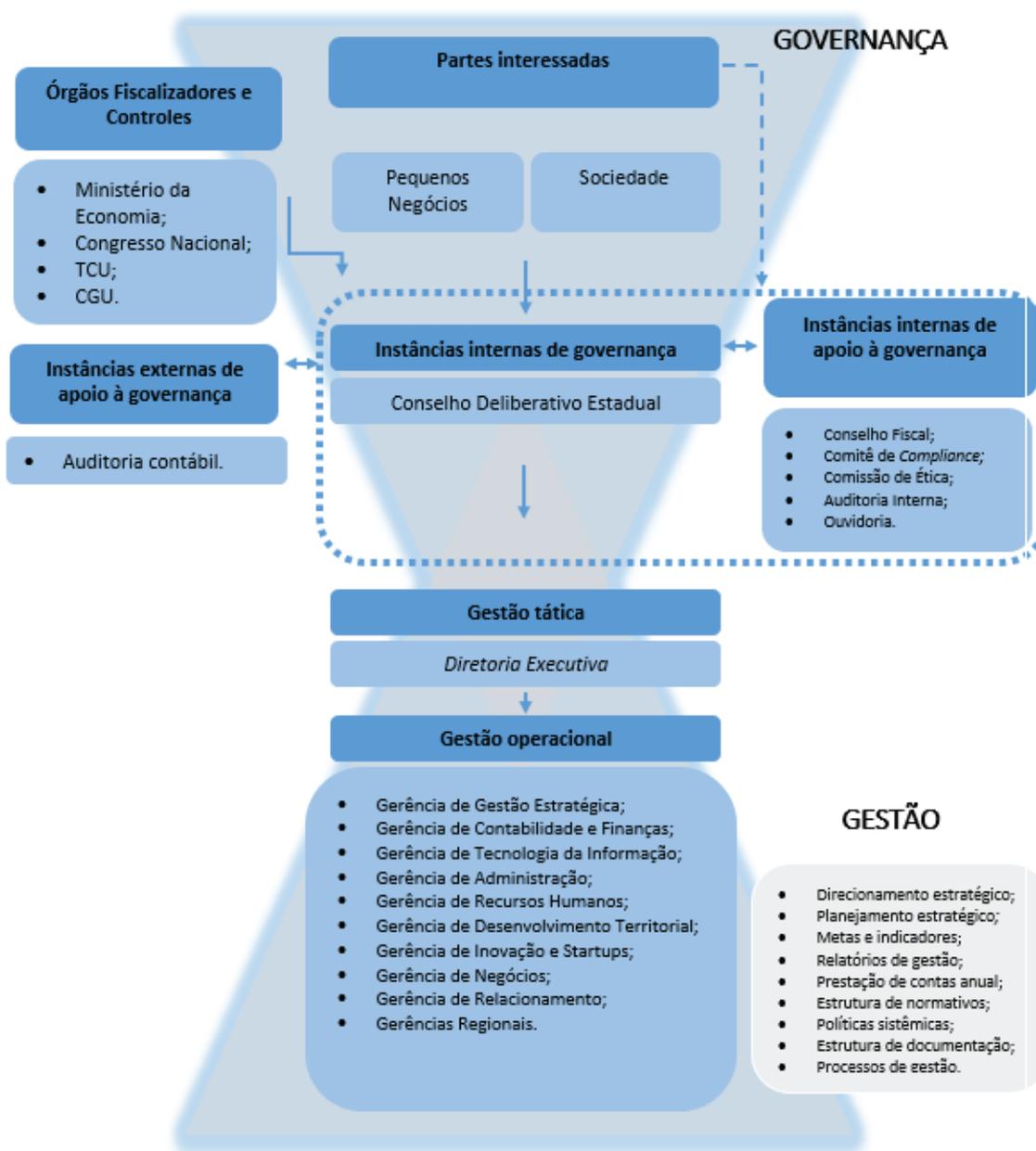
# 5 PILAR GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

## 5.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

(GRI 2-1; 2-9)

O diagrama a seguir apresenta a estrutura de governança do Sebrae/SC, levando em consideração o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União.

FIGURA 13 – ESTRUTURA DE GOVERNANÇA



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

### 5.1.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA (GRI 2-25)

O Conselho Deliberativo é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do Sebrae/SC. É composto por 15 (quinze) conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, que representam as quinze entidades associadas do Sebrae/SC. Sua composição, atribuições e responsabilidades obedecem ao Estatuto Social da Entidade.

Os conselheiros titulares e respectivos suplentes são indicados pelas entidades associadas, a quem representam no CDE, e cumprem mandato de 4 (quatro) anos sem remuneração, sendo que, conforme previsto no Estatuto Social, os suplentes devem substituir os conselheiros titulares em seus afastamentos e impedimentos temporários.

Como instâncias internas de apoio, o CDE conta com:

- **Conselho Fiscal:** órgão de assessoramento para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, eleitos pelo CDE dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no país, indicadas pelas entidades instituidoras do Sebrae/SC, para exercício de um mandato de 4 (quatro) anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução. Dentre as atribuições, destacamos a seguinte: examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do Sebrae/SC.
- **Comitê de Compliance:** comitê composto por 3 (três) conselheiros que têm por finalidade assessorar o CDE nas deliberações alusivas ao Programa de Integridade

Corporativa, especialmente nos planos de ação estabelecidos, propondo medidas, diretrizes, políticas e estratégias aplicáveis aos mecanismos de controle;

- **Comissão de Ética:** comissão composta por 5 (cinco) funcionários do Sebrae/SC, 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 em suas análises;
- **Auditoria Interna:** tem a função de avaliar a preservação dos controles internos da instituição, mapeando continuamente as exposições a riscos e orientando a cúpula administrativa sobre assuntos relevantes. Objetiva, desse modo, preservar o pleno funcionamento dos processos e a correta observância dos aspectos regulamentares;
- **Ouvidoria:** responsável por receber, avaliar e tratar solicitação de informações, sugestões, elogios, reclamações e denúncias, de modo a apoiar na manutenção do bom funcionamento da entidade e do clima organizacional. Responde diretamente à Superintendência e realiza todo o tratamento por sistema informatizado unificado, contando com apoio técnico da Ouvidoria do Sebrae Nacional.

### 5.1.2 COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA (GRI 2-10; 2-11)

Carlos Henrique Ramos Fonseca  
**Diretor Superintendente**

Luciano Pinheiro  
**Diretor Técnico**

Anacleto Angelo Ortigara  
**Diretor de Administração e Finanças**

### **5.1.3 CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL** (GRI 2-26)

Renato Campos Carvalho  
**Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

Antônio Marcos Pagani de Souza  
**Vice-Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

**BADESC - Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina**

Titular – Ari Rabaiolli  
Suplente – Neirim Goulart Duarte

**BANCO DO BRASIL**

Titular – Rafael Alessi  
Suplente – Patrick Pereira Lopes Almeida

**BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul**

Titular – Mauro Mariani  
Suplente – Marcone de Souza Melo

**CAIXA - Caixa Econômica Federal**

Titular – Rodrigo Canani Medeiros  
Suplente – Genesio Fernandes da Silva

**CERTI - Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras**

Titular – Laercio Aniceto Silva  
Suplente – Leandro Carioni

**FACISC - Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina**

Titular – Alaor Francisco Tissot  
Suplente – Sérgio Rodrigues Alves

**FAESC - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina**

Titular – Antônio Marcos Pagani de Souza  
Suplente – Enori Barbieri

**FAMPESC - Federação das Associações das Micro e Pequenas Empresas de SC**

Titular – Rosicler Meyer Dedekind  
Suplente – Pedro Gilmar Fank

**FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas**

Titular – Onildo Dalbosco Junior  
Suplente – José Manoel Ramos

**FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de SC**

Titular – Renato Campos Carvalho  
Suplente – Hélio Dagnoni

**FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina**

Titular – Mario Cezar de Aguiar  
Suplente – Alfredo Piotrowski

**SICOS - Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Serviços**

Titular – Siluio Dreveck  
Suplente – Marcelo Fett

**SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

Titular – Iuan Hussni  
Suplente – Paulo Puppim Zandonadi

**SENAI - DR/SC - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial**

Titular – Fabrízio Machado Pereira  
Suplente – João Roberto Lorenzett

**UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina**

Titular – Bernardo Meyer  
Suplente – João Luiz Martins

### **CONSELHO FISCAL**

#### **Titulares**

- Fernando Pisani de Linhares
- Hamilton Peluso
- Lourival Pereira Amorim – Presidente

#### **Suplentes**

- Daniel Horácio de Araújo
- Eduardo Holz
- Gilson Angnes

#### 5.1.4 GESTÃO TÁTICA E OPERACIONAL (GRI 2-26)

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

##### Subordinadas à Superintendência:

- Gerência de Gestão Estratégica
- Assessoria de Comunicação e Marketing
- Assessoria de Auditoria Interna
- Assessoria Jurídica
- Assessoria de Projetos Especiais
- Secretaria Executiva e Conselhos

##### Subordinadas à Diretoria Técnica:

- Assessoria Técnica
- Gerência de Desenvolvimento Territorial
- Gerência de Inovação e Startups
- Gerência de Negócios
- Gerência de Relacionamento
- Gerências Regionais

##### Subordinadas à Diretoria de Administração e Finanças:

- Assessoria de Administração e Finanças/ Ouvidoria
- Gerência de Administração
- Gerência de Contabilidade e Finanças
- Gerência de Recursos Humanos
- Gerência de Tecnologia da Informação
- Gerências Regionais

#### 5.1.5 ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE (GRI 2-25; 2-26)

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

- **Ministério da Economia:** o Ministério da Economia (ME) é um órgão integrante da estrutura da administração pública federal direta, que possui a competência de supervisão da atividade do Sebrae;
- **Congresso Nacional:** instituição bicameral que exerce o Poder Legislativo, composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, tendo como funções cardeais: elaborar/aprovar leis e fiscalizar o Estado brasileiro;
- **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;
- **CGU:** a Controladoria Geral da União é o 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.

#### 5.1.6 INSTÂNCIAS EXTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA (GRI 2-25; 2-26)

O Conselho Deliberativo Estadual conta com o apoio de assessorias, auditorias ou consultorias externas, prestadas por empresas contratadas:

- **Auditoria Contábil:** contrato com empresa de auditoria independente para emissão de opinião sobre as demonstrações contábeis do Sebrae/SC

## 5.2 CONTROLES INTERNOS

(GRI 205-1; 205-2)

### 5.2.1 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DA SUFICIÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS

No que se refere aos controles internos, o Sebrae/SC adota uma abordagem abrangente que envolve o mapeamento, definição, implantação e avaliação da adequação dos controles internos. O objetivo dessas medidas é mitigar os riscos associados aos processos e negócios da organização.

Ao realizar o mapeamento dos controles internos, o Sebrae/SC identifica os pontos críticos e as áreas em que são necessários controles para garantir a segurança e a eficácia das operações. Com base nesse mapeamento, são definidos os controles adequados para cada processo, visando mitigar os riscos identificados.

A implantação dos controles internos envolve a implementação dos procedimentos, políticas e práticas necessárias para assegurar o cumprimento dos controles definidos. Essas medidas são direcionadas para garantir a confiabilidade das informações financeiras

produzidas, salvaguardar os recursos da organização e evitar perdas, mau uso e danos.

Além disso, o Sebrae/SC realiza avaliações periódicas para verificar a adequação e a efetividade dos controles internos. Essas avaliações têm como objetivo assegurar que os controles estão sendo aplicados de forma eficaz e eficiente, de modo a proteger a organização e garantir a continuidade de suas operações diante do cenário econômico em que se insere.

Em resumo, o Sebrae/SC adota medidas de mapeamento, definição, implantação e avaliação dos controles internos com o propósito de mitigar riscos, garantir a confiabilidade das informações financeiras, salvaguardar os recursos e promover a eficácia e eficiência de suas operações no contexto econômico atual.

A seguir apresenta-se a avaliação dos dirigentes quanto à qualidade e suficiência dos controles internos administrativos instituídos para garantir a consecução dos objetivos estratégicos da instituição:

#### QUADRO 10 – AVALIAÇÃO QUANTO À QUALIDADE E SUFICIÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS		Avaliação				
		1	2	3	4	5
Ambiente de Controle						
1.	A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					x
2.	Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					x
3.	A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.				x	
4.	Existe código formalizado de ética ou de conduta.					x
5.	Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					x
6.	Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.				x	
7.	As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					x
8.	Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.					x
9.	Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					x

Avaliação de Risco		1	2	3	4	5
10.	Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					x
11.	Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					x
12.	É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.					x
13.	É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.				x	
14.	A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					x
15.	Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					x
16.	Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					x
17.	Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					x
18.	Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					x
Procedimentos de Controle		1	2	3	4	5
19.	Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.					x
20.	As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					x
21.	As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					x
22.	As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					x
Aspectos do sistema de controle interno		Avaliação				
Informação e Comunicação		1	2	3	4	5
23.	A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					x
24.	As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.				x	
25.	A informação disponível à UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				x	
26.	A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					x
27.	A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.				x	
Monitoramento		1	2	3	4	5
28.	O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					x
29.	O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.				x	
30.	O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					x

#### LEGENDA

##### Escala de Valores da Avaliação:

**(1) Totalmente inválida:** Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente não aplicado no contexto da UJ.

**(2) Parcialmente inválida:** Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.

**(3) Neutra:** Significa que não há como afirmar a proporção de aplicação do fundamento descrito na afirmativa no contexto da UJ.

**(4) Parcialmente válida:** Significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.

**(5) Totalmente válida:** Significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da UJ.

Fonte: Assessoria de Auditoria Interna.

Fonte: Assessoria de Auditoria Interna.

## 5.3 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

(GRI 2-27)

### 5.3.1 TRATAMENTO DE DELIBERAÇÕES DO TCU

No decorrer do exercício de 2023, o Sebrae/SC recebeu o Ofício de Requisição nº 7-199/2022, datado de 03 de março de 2023, referente ao esclarecimento sobre registros identificados referente possível favorecimento na escolha de pessoal para ocupar empregos nas entidades do Sistema S.

No dia 03 de março de 2023, o Sebrae/SC recebeu também o Ofício de Requisição nº 9-199/2022, datado de 03 de março de 2023, referente à solicitação das informações de contratos, licitantes, transferências, recursos humanos, despesas, receitas, plano de contas e plano de cargos e salários referentes ao período de janeiro a dezembro do exercício de 2023.

As solicitações foram atendidas pelo Sebrae/SC no prazo solicitado.

das respostas junto às gerências e apresentar a documentação necessária conjuntamente com as áreas envolvidas e encaminhar os assuntos para a Diretoria Executiva.

O acompanhamento pela assessoria é realizado por meio de monitoramento gerencial em planilhas, documentos físicos, quando existentes, em pasta específica do processo, bem como por intermédio de arquivos eletrônicos organizados em diretório inerente ao acompanhamento dos apontamentos.

As recomendações expedidas pela Controladoria Geral da União (CGU), ao Sebrae/SC, são acompanhadas por meio de sistema informatizado, denominado "e-Aud" desenvolvido pela própria CGU e que permite o acompanhamento online das recomendações, proporcionando um trabalho ágil pela facilidade de acesso ao processo em tempo real, além da redução de custos operacionais.

Os gestores designados a registrar as ações e planos neste sistema são os colaboradores da área de auditoria que atualmente fazem a gestão dos trabalhos realizados pela CGU, levando em consideração que as respostas das providências a serem implementadas são validadas pela Diretoria Executiva do Sebrae/SC. No quadro, a seguir, consta a descrição sucinta e o status dos planos de ação constantes no sistema e-Aud, o qual foi finalizado durante o ano de 2023.

### 5.3.2 TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO

O processo para atendimento às Solicitações de Auditoria (SA), bem como para as recomendações resultantes das auditorias de gestão realizadas pela CGU, é centralizado na Assessoria de Auditoria Interna do Sebrae/SC, a qual é responsável por coordenar a elaboração

QUADRO 11 - RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO

Deliberação	Relatório de Auditoria	Item Sistema e-Aud	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas / ações implementadas
Ofício 13970/2019	201801424	801121	Relatório de Auditoria 201801424, Constatção: Prestação de serviços para empresas que não fazem parte do público-alvo do programa Sebraetec ocasionando gasto indevido no montante de R\$ 245.476,26.	O Sebrae/SC realizou o levantamento das consultorias tecnológicas realizadas junto a empresas de médio e grande porte, tendo solicitado a devolução de recursos a Assessoritec e a FITEJ. A Assessoritec realizou a devolução de recursos e a FITEJ encaminhou termo de reconhecimento de dívida. A FITEJ realizou os depósitos de devolução de agosto/2020 a dezembro/2023 conforme estabelece o Termo de Confissão de Dívida, tendo efetuado a devolução de R\$ 113.671,44 e quitando assim o termo.

Fonte: Assessoria de Auditoria Interna.

### 5.3.3 TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA

Em relação aos trabalhos de auditoria desenvolvidos pela Assessoria de Auditoria Interna, com base no monitoramento realizado em conjunto com as gerências, identifica-se que dos 87 planos de ação listados para acompanhamento no exercício de 2023, 61 (70%) foram implementados, 15 (17%) estão dentro do prazo de implementação, 1 (1%) foi repactuado e 10 (12%) estão com o prazo de implementação vencido.

#### QUADRO 12 – ATENDIMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA

Quadro da situação de atendimento das recomendações da Auditoria Interna				
Relatório	Descrição	Ações concluídas em 2023	Ações em aberto	% de conclusão
Relatório de controles internos emitido pela empresa de auditoria independente.	Recomendações emitidas pela empresa Grant Thornton	-	-	-
Relatórios de auditoria interna realizados pelo Sebrae/SC.	Recomendações emitidas pela Assessoria de Auditoria Interna	61	26	70%

Fonte: Assessoria de Auditoria Interna.

### 5.3.4 GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO

A Sede do Sebrae/SC está localizada no município de Florianópolis, ocupando um edifício próprio situado na Rodovia SC-401, o qual tem seguro contra incêndio, raio, explosão, vendaval, danos elétricos e subtração de bens. A segurança do local é realizada por meio de profissionais de uma empresa especializada em vigilância humana e de monitoramento eletrônico. Tendo em vista os necessários cuidados com o patrimônio e ambientes de trabalho, o Sebrae/SC possui, além do contrato de segurança patrimonial e monitoramento, contratos de manutenção preventiva e corretiva para os elevadores, zeladoria, manutenção predial e serviços elétricos.

A seguir, cita-se a relação dos imóveis próprios vinculados à sede em Florianópolis:

#### QUADRO 13 – IMOBILIÁRIO VINCULADO À SEDE

Imóveis de propriedade do Sebrae/SC		
Imóvel/Propósito	Endereço	Valor de Mercado
Sede Administração Central	Rodovia SC 401, Km 01, João Paulo –Florianópolis	R\$ 27.700.000,00
Prédio próprio	Avenida Rio Branco, 611, Centro –Florianópolis	R\$ 8.900.000,00

Fonte: Valor Engenharia de Avaliações (avaliação mercadológica encomendada pela Gerência de Administração em novembro de 2023).

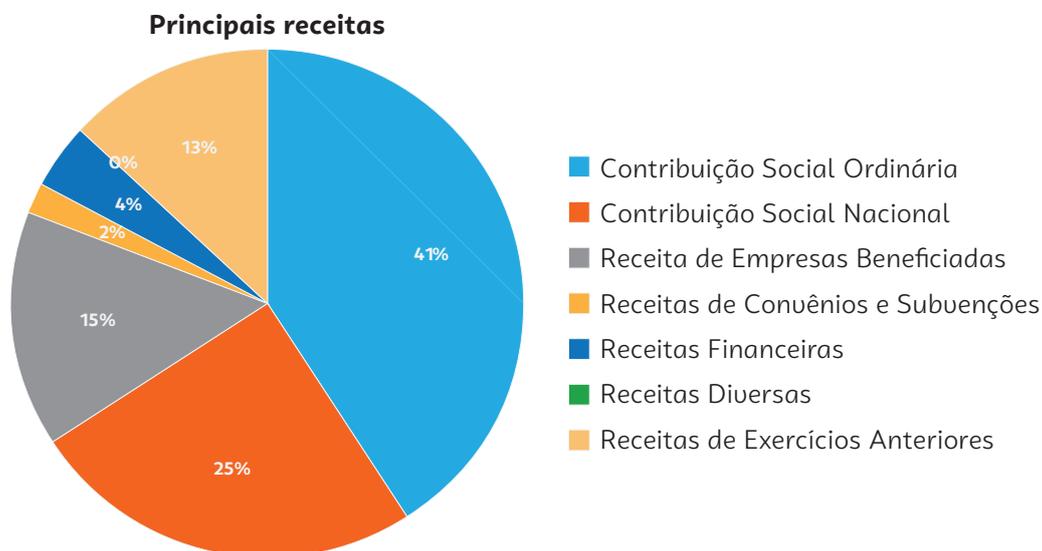
O montante investido em bens móveis é adequado à estrutura do Sebrae/SC, havendo apenas dois imóveis de propriedade da instituição, ambos localizados no município de Florianópolis. Um dos imóveis é utilizado como sede administrativa da entidade e o outro sediou a Gerência Regional da Grande Florianópolis, até julho de 2020, estando atualmente locado para a Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Além destes imóveis, o Sebrae/SC possui 8 gerências regionais e 10 agências de atendimento, instalados em imóveis locados em todas as regiões do estado de Santa Catarina.

## 5.4 DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO

(GRI 201-1; 201-4)

GRÁFICO 02 - PRINCIPAIS RECEITAS



QUADRO 14 - PRINCIPAIS RECEITAS

Principais receitas (em milhares de reais)	2022	2023	2024
Contribuição Social Ordinária	113.088	128.876	142.878
Contribuição Social Nacional	75.758	79.693	64.906
Receita de Empresas Beneficiadas	34.830	47.484	55.977
Receitas de Conuênios e Subvenções	4.527	7.297	1.139
Receitas Financeiras	11.983	13.474	4.000
Receitas Diversas	27.827	29	0
Receitas de Exercícios Anteriores	38.000	40.720	35.000
<b>Total</b>	<b>306.014</b>	<b>317.572</b>	<b>303.900</b>

Fonte: Gerência de Gestão Estratégica

### Análises:

A receita de Contribuição Social Ordinária fechou o exercício em R\$ 128.875.774,00, ficando 9% acima do previsto que era R\$ 118.322.215,00. Em relação ao exercício de 2022, sua execução foi 14% superior, o que em termos monetários representa um acréscimo no recebimento de R\$ 15.787.290,00.

A execução da Contribuição Social Nacional de 2023 foi 5% superior à apresentada em 2022, um incremento financeiro de R\$ 3.935.399,00. O Sebrae/SC realizou R\$ 79.693.346,00 de

CSN no exercício de 2023, o que representou a execução de 97% do valor orçado;

A execução da Receita de Empresas Beneficiadas neste ano, que foi de R\$ 47.483.813,00, foi 4% superior ao valor orçado na rubrica. Comparando-se com o ano anterior, houve um acréscimo de 36% na execução, o que representa em termos monetários uma geração de receita a maior de R\$ 12.653.704,00. Este incremento é decorrente do esforço da equipe Sebrae/SC no cumprimento da meta estabelecida para o exercício. Os projetos de Atendimento Territorial são os que apresentam geração de

receita mais significativa na instituição.

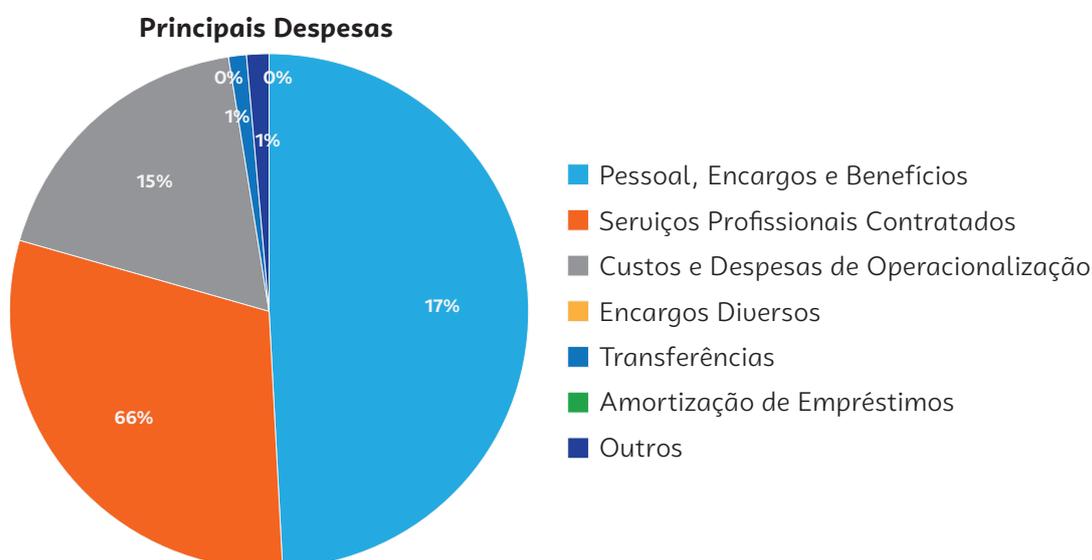
A Receita de Convênios apresentou execução 61% superior à apresentada em 2022, um incremento financeiro de R\$ 2.769.571,00. Foi realizado R\$ 7.296.812,00 de convênios no exercício de 2023, o que representou a execução de 71% do valor orçado. Dentro desta rubrica temos como principal execução o contrato interno do Polo de Startups junto ao Sebrae Nacional.

Em relação à Receita Financeira, sua

execução foi R\$ 1.490.433,00 superior à registrada no exercício de 2022, o que representa um incremento de aproximadamente 12%. No ano de 2023, foi gerada receita financeira de R\$ 13.473.677,00, valor 68% superior ao orçamento da rubrica.

As Receitas Diversas apresentam elevada execução no exercício de 2022 em razão do êxito no processo de imunidade da Cota Patronal, que gerou uma receita na rubrica de R\$ 27.675.433,00.

### GRÁFICO 03 – PRINCIPAIS DESPESAS



### QUADRO 15 – PRINCIPAIS DESPESAS

Principais despesas (em milhares de reais)	2022	2023	2024
Pessoal, Encargos e Benefícios	41.276	48.950	56.535
Serviços Profissionais Contratados	158.645	195.122	171.054
Custos e Despesas de Operacionalização	26.739	43.041	70.829
Encargos Diversos	706	284	143
Transferências	1.238	1.787	0
Amortização de Empréstimos	535	284	0
Outros	3.988	4.694	1.009
<b>Total</b>	<b>233.127</b>	<b>294.162</b>	<b>303.900</b>

Fonte: Gerência de Contabilidade e Finanças

#### Análises:

A rubrica Pessoal, Encargos e Benefícios teve uma execução de R\$ 48.949.548,00 no exercício, representando uma execução de 100% do orçamento. Com

relação a 2022, houve um incremento de aproximadamente 19% na execução, o que representa em termos monetários, um gasto superior de R\$ 7.673.293,00.

O incremento apresentado na execução

da rubrica pessoal e encargos decorre principalmente da reposição das perdas salariais, que resultou no reajuste de 3,83%, do processo de ascensão de carreira e da contratação de novos funcionários no exercício de 2023.

Nos Serviços Profissionais Contratados, em comparação ao exercício de 2022, houve um incremento de 23% na execução, o que representa uma aplicação a maior de R\$ 36.476.987,00. Um maior volume de execução de projetos e na organização e realização de eventos são as principais explicações para o incremento na execução orçamentária. No ano de 2023, a rubrica teve uma execução de R\$ 195.122.439,00, o que representou 97% do valor orçado.

Custos e Despesas com Operacionalização apresentam acréscimo nos gastos de R\$ 16.302.085,00 em relação a 2022, o que representa incremento de 61% na execução da rubrica. As principais justificativas para o incremento apresentado são o aumento na aquisição de passagens para missões internacionais apoiadas pelo Sebrae/SC, um maior volume de recursos desembolsados a título de diárias com o deslocamento de colaboradores para participar de reuniões e capacitações, a locação de espaço para realização de eventos, assim como de máquinas e equipamentos para realização destes eventos, a divulgação necessária para atingimento das metas de 2023, tanto relacionadas a geração de receita, como também em relação às metas organizacionais, e o acréscimo no valor de concessão de Bolsas de Estímulo à Inovação no exercício de 2023. Foi executado 92% do orçamento da rubrica para o ano de 2023, o que representou uma execução de R\$ 43.040.841,00.

A rubrica Encargos Diversos apresentou uma execução de R\$ 283.668,00 no ano de 2023, representando 86% do valor orçado. Com relação ao exercício anterior, houve uma redução de 60% na execução da rubrica, o

que representa R\$ 421.986,00 em termos monetários. Neste exercício de 2023, o Sebrae/SC realizou menor volume de pagamento de taxas, o que justifica a redução.

Houve um incremento na execução da rubrica de Transferências de aproximadamente 44% em relação ao exercício de 2022, o que em termos monetários significa R\$ 548.985,00. A execução no ano de 2023 atingiu 94% do valor orçado para a rubrica, o que significa uma execução financeira de R\$ 1.787.466,00. A execução orçamentária de 2023 foi realizada em 2 (dois) convênios da chamada pública Sebrae/Na / Petrobrás.

A Amortização de Empréstimos apresentou execução de R\$ 283.674,00 no exercício de 2023, o que representou 100% do valor orçado. Comparando-se com o exercício anterior, houve uma redução de aproximadamente 47% na execução, o que representa um gasto a menor de R\$ 251.302,00 em 2023. A conclusão do empréstimo para reforma da antiga sede da Rio Branco explica a redução apresentada.

A rubrica outros é composta pelas aquisições com Imobilização e Investimentos. Em imobilização foi executado R\$ 1.544.324,00 no exercício de 2023, o que representa uma execução de 106% do orçamento previsto para a rubrica. Em relação ao exercício anterior, houve uma redução de R\$ 193.563,00 nos gastos, o que representa 11% em termos percentuais.

Investimentos apresentou uma execução de 100% dos valores orçados para o exercício de 2023, que era de R\$ 3.150.000,00. A execução se dá através da participação do Sebrae/SC em fundo de investimento por meio da celebração de títulos privados conversíveis em participação societária e outros instrumentos em Startups. Em relação ao exercício de 2022, houve um incremento de 40% na execução da rubrica, o que significa R\$ 900.000,00 em termos monetários.

## 5.5 PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS

(GRI 204-1)

O Sebrae/SC apresenta na tabela abaixo uma listagem com os 10 (dez) maiores contratos firmados no exercício de 2023.

Nesta listagem é apresentado o número do contrato, seu objeto sucinto, o favorecido e seu CNPJ, a modalidade de licitação utilizada para realizar a contratação, a data de contratação, a situação do contrato, podendo ser ativo normal (A), ativo prorrogado (P) ou encerrado (E), sua natureza, que pode ser classificada em ordinária (O) ou emergencial (E), o elemento de despesa e o valor total contratado.

### QUADRO 16 – PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS

Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas									
Contrato/ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor total
CE 025/23	Passagens aéreas internacionais e serviços acessórios ou complementares Missões Internacionais	FIBRATUR TURISMO E VIAGENS LTDA	00.556.066/0001-62	Pregão Eletrônico	11/04/2023	A	O	Despesas com viagem	10.000.000
AT 001/23	Divisória de vidro, porta automática e divisórias de vidro reversível	DIEFOR COMERCIAL EIRELI EPP	17.077.669/0001-84	Pregão Eletrônico	15/05/2023	A	O	Manutenção de Instalações	7.366.999
CE 120/23	Gerenciamento e fornecimento mensal de auxílio alimentação e auxílio refeição	ALELO INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO S.A	04.740.876/0001-25	Credenciamento	16/10/2023	A	O	Pessoal, encargos e benefícios	6.052.904
CE 149/23	Plataforma web para gestão de viagens corporativas	ONFLY TECNOLOGIA LTDA	30.342.266/0001-83	Pregão Eletrônico	22/12/2023	A	O	Despesas com viagem	6.036.000
CE 019/23	Consultoria, sob demanda, para execução de diagnóstico no programa Cidade Empreendedora	SENAI/SC – INSTITUTO SENAI DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO	03.774.688/0073-20	Dispensa de Licitação	20/05/2023	A	O	Consultoria	5.811.200
CE 050/23	Atendimento a produtores Rurais por meio de diagnóstico, planejamento, adequação tecnológica, formação profissional do produtor e análise de resultados	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL	04.260.738/0001-49	Dispensa de Licitação	07/07/2023	A	O	Consultoria	5.307.000
CE 125/23	Serviços vinculados ao Portal do Sebrae/SC	JUST A LITTLE DATA ESTRATEGIA, COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS LTDA	30.964.575/0001-95	Concorrência	13/10/2023	A	O	Serviços Especializados	4.778.288
CE 081/23	Produção de materiais gráficos e de comunicação visual	ALFA PRINT SUBLIMAÇÃO EDITORA E GRÁFICA LTDA-ME	08.432.848/0001-00	Pregão Eletrônico	04/08/2023	A	O	Serviços Gráficos	4.508.788
CE 122/23	Aprimoramento e a disponibilização da plataforma de microserviços de inteligência artificial	ITERA – INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO LTDA	09.324.695/0001-31	Concorrência	22/09/2023	A	O	Serviços Técnicos Especializados	4.274.152
AT 002/23	Equipamentos de Ar-condicionado e Materiais de Instalação	GERVÁSIO MARQUES NETO EIRELI	76.839.083/0001-79	Pregão Eletrônico	24/05/2023	A	O	Bens Móveis	3.649.000
Total									57.784.330

Fonte: Gerência de Administração

Além dos maiores contratos firmados, o Sebrae/SC apresenta na tabela a seguir os 10 (dez) contratos em que houve os maiores pagamentos no exercício. Esta tabela possui a mesma forma de apresentação da anterior, apresentando como diferença apenas o fato de constar o valor desembolsado no exercício de 2023, enquanto na tabela anterior foi informado o valor contratado.

### QUADRO 17 – CONTRATOS COM MAIOR VOLUME DE PAGAMENTOS

Contratos em houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas									
Contrato/ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor do pagamento total no exercício
CE.0095.21	Agenciamento de eventos para contratação de serviços diversos.	FIBRATUR TURISMO E VIAGENS LTDA	00.556.066/0001-62	Pregão Presencial	06/01/2022	P	O	Serviços Contratados	9.377.730
CE.0076.20	Serviços técnicos, montagem e desmontagem de stands, dentre outros, para a realização de eventos	FCO EVENTOS LTDA ME	81.752.339/0001-46	Pregão presencial	07/11/2020	P	O	Serviço Contratado	7.282.729
CE 155/22	Serviços de disponibilização de passagens aéreas e terrestres e todos os serviços correlatos	WEBTRIP AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO EIRELI	07.340.993/0001-90	Pregão Presencial	22/12/2022	P	O	Despesas com viagem	5.557.353
CE.0024.20	Serviço de publicidade	D'ARAUJO E ASSOCIADOS COMUNICACAO LTDA	85.141.158/0001-34	Concorrência	16/06/2020	P	O	Divulgação, anúncio e publicidade	5.233.802
CE.0091.22	Agenciamento de profissionais para ministrar palestras	PENNA CURSOS E TREINAMENTOS LTDA	21.905.415/0001-84	Pregão Eletrônico	27/07/2022	P	O	Serviços Especializados	4.840.361
CE.0025.20	Serviço de publicidade	ONEWG MULTICOMUNICACAO LTDA.	85.229.755/0001-15	Concorrência	02/06/2020	P	O	Divulgação, anúncio e publicidade	4.760.025
CE 025/23	Passagens aéreas internacionais e serviços acessórios ou complementares Missões Internacionais	FIBRATUR TURISMO E VIAGENS LTDA	00.556.066/0001-62	Pregão Eletrônico	11/04/2023	A	O	Despesas com viagem	4.540.859
DI.0061.23	Assistência médica por intermédio de operadora de saúde para atender aos empregados	SEGUROS UNIMED	04.487.255/0001-81	Pregão Eletrônico	08/02/2023	A	O	Pessoal, encargos e benefícios	4.508.198
CE.0012.22	Consultoria Melhoria de Produtividade	SENAI - LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO	03.774.688/0073-20	Dispensa	15/04/2022	P	O	Serviços Especializados	3.847.000
CE.0046.18	Fornecimento de auxílio alimentação	COMPANHIA BRASILEIRA DE SOLUÇÕES E SERVIÇOS - ALELO	04.740.876/0001-25	Pregão presencial	01/11/2018	E	O	Pessoal, encargos e benefícios	3.588.542
Total									53.536.598

Fonte: Gerência de Administração

## 5.6 TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES

### 5.6.1 TRANSFERÊNCIAS PARA FEDERAÇÕES E CONFEDERAÇÕES

O Sebrae/SC não realizou transferência de recursos para federações e confederações no exercício de 2023.

### 5.6.2 OUTROS CONVÊNIOS E CONGÊNERES

O quadro a seguir demonstra os convênios firmados pelo Sebrae/SC que estiveram vigentes no decorrer do exercício de 2023. No quadro é apresentada uma descrição sucinta do objeto, o valor total a ser repassado, sua contrapartida, e a situação do convênio, se (E) encerrado, (P) prorrogado ou (A) em andamento.

**QUADRO 18 – RELAÇÃO DE CONVÊNIOS**

Transferência	Instrumento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Valor total conveniado	Valor pago em 2023
001/18	Convênio	Constituir sociedade de garantia de crédito	GaranteNorte	27.623.756/0001-43	251.100,00	14/03/2018	E	450.000,00	0,00
003/19	Convênio	Plataforma digital com indicadores dos municípios brasileiros	IEL	83.843.912/0001-52	640.000,00	01/10/2019	P	1.290.000,00	0,00
001/21	Convênio	Projeto de P,D&I "The Insight Energy Prediction"	Prismware Pesquisa	20.192.262/0001-02	0,00	21/01/2021	E	471.951,72	0,00
003/21	Convênio	Projeto de P,D&I VERTExbox: Software para Edição de Matrizes Causa & Efeito (MCE)	Vertesis	33.634.430/0001-14	0,00	09/04/2021	E	462.957,00	0,00
003/21	Convênio	Projeto de P,D&I VERTExbox: Software para Edição de Matrizes Causa & Efeito (MCE)	FEESC	82.895.327/0001-33	0,00	09/04/2021	E	26.413,70	0,00
001/22	Convênio	Projeto de P,D&I Smart Segmenter, biblioteca de segmentadores com deep learning para a plataforma integrada de rocha digital GeoSlicer	Ltrace Tecnologia	27.276.966/0001-02	0,00	17/03/2022	A	1.489.999,28	437.522,26
001/23	Convênio	Projeto ALPHA - Desenvolvimento de Sistema de Preparação de Superfícies a Laser para Realização de Pequenos Reparos de Revestimentos de Estruturas e Equipamentos	Integração e Automação de Sistemas de Tecnologia a Laser Ltda	46.816.762/0001-61	227.779,20	27/01/2023	A	1.464.596,94	1.349.944,25
<b>Total</b>					<b>1.118.879,20</b>			<b>5.665.918,64</b>	<b>1.787.466,51</b>

Fonte: Gerência de Administração

## 5.7 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA NBC T 16.6 E NOTAS EXPLICATIVAS

As demonstrações contábeis e notas explicativas apresentadas pelo Sistema Sebrae são elaboradas de acordo com a NBC TSP, sendo auditadas pela empresa PricewaterhouseCoopers (PWC), estando disponibilizadas ao público no endereço para acesso que consta no Quadro 19, a seguir:

## QUADRO 19 – DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS

Demonstração contábil/notas explicativas	Endereço para acesso
Balanço Patrimonial	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br">https://transparencia.sebrae.com.br</a>
Balanço Orçamentário	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br">https://transparencia.sebrae.com.br</a>
Demonstração de Resultados	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br">https://transparencia.sebrae.com.br</a>
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br">https://transparencia.sebrae.com.br</a>
Demonstração de Fluxo de Caixa	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br">https://transparencia.sebrae.com.br</a>
Notas Explicativas	<a href="https://transparencia.sebrae.com.br">https://transparencia.sebrae.com.br</a>

Fonte: Gerência de Contabilidade e Finanças

## 5.8 RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

(GRI 205-1; 205-2)

### 5.8.1 RISCOS ESTRATÉGICOS

A gestão de risco é um conjunto de atividades coordenadas, preventivas ou contingenciais, que visa gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças ou oportunidades que possam afetar, de forma negativa ou positiva, o alcance de seus objetivos organizacionais. Isso envolve o planejamento e a utilização adequada dos recursos humanos e materiais para lidar de maneira apropriada com esses riscos, levando em consideração o apetite ao risco da organização.

O Sistema Sebrae tem trabalhado ao longo do tempo no aprimoramento dessa abordagem. Para isso, foram implementadas iniciativas de conscientização de risco tanto em nível nacional quanto local, principalmente por meio das atividades conduzidas pelas unidades de Controladoria, Compliance e Auditoria Interna.

O Programa de Compliance e a Política de Auditoria e Controles Internos, implantados nos últimos anos, permitiram a incorporação do tema de risco na organização, preparando o caminho para a implementação da Gestão de Riscos. Nesse contexto, foi estabelecido o Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos (PNGRE), com foco nos objetivos estratégicos da organização. Esse programa resulta de um trabalho colaborativo realizado

em conjunto com o Sebrae/NA, no qual os riscos foram mapeados e consolidados, permitindo avançar para a gestão de riscos em toda a organização.

O Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos, aprovado no âmbito do Planejamento Estratégico 2023, foi conduzido com o objetivo de estabelecer uma estrutura sólida para a gestão de riscos estratégicos no Sistema Sebrae. Por meio de uma abordagem colaborativa, foram realizadas diversas entregas, agrupadas nas seguintes frentes:

1. Estruturação do processo adaptado ao cenário e modelo de atuação do Sebrae: Foi realizado um trabalho para adaptar o processo de gestão de riscos ao contexto específico do Sebrae. Essa etapa envolveu a definição de conceitos, ações, princípios e práticas alinhados com o framework COSO GRC 2017.

2. Mapeamento dos riscos estratégicos: Foi realizado um mapeamento dos riscos que podem impactar o cumprimento dos objetivos estratégicos do Sebrae. Essa etapa incluiu a análise da severidade dos riscos identificados e o estabelecimento de estratégias para o tratamento e a mitigação desses riscos, bem como a definição da prioridade para sua implementação.

**3.** Estabelecimento de indicadores de monitoramento: Foram definidos indicadores que permitem acompanhar e monitorar os riscos identificados. Esses indicadores são fundamentais para avaliar a efetividade das estratégias de tratamento e para fornecer informações relevantes à tomada de decisões.

**4.** Desenvolvimento e aplicação de modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos: Foi desenvolvido um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos, que permite avaliar o estágio atual da organização nessa área e identificar oportunidades de melhoria.

Todas as entregas do programa foram construídas em consenso com o Grupo de Gestão de Riscos do Sistema Sebrae, composto por representantes das diversas áreas da organização. Posteriormente, as entregas foram submetidas aos gabinetes das diretorias do Sebrae Nacional e aos diretores da Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais

(ABASE).

No âmbito do Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos, os principais riscos relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae foram mapeados e avaliados. Após a avaliação, esses riscos foram priorizados para tratamento, visando mitigar seus impactos e aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos estratégicos.

O resultado desse trabalho de avaliação e priorização dos riscos estratégicos do Sistema Sebrae encontra-se documentado no mapeamento dos riscos estratégicos do programa. Esse mapeamento identifica e descreve os riscos considerados mais relevantes e seus respectivos níveis de prioridade. A tabela a seguir apresenta os riscos estratégicos priorizados para tratamento:

#### QUADRO 20 – RISCOS IDENTIFICADOS PARA TRATAMENTO

Nr. Risco	Descrição
3	Dificuldade para elevação da maturidade do ecossistema de inovação no Brasil
5	Baixa atratividade do Sebrae para públicos que buscam soluções de inovação
9	Dificuldade de demonstrar o impacto das ações voltadas para competitividade e produtividade dos pequenos negócios
13	Modelo de atendimento sem escalabilidade e não integrado
15	Dificuldade ou incapacidade do Sebrae em estabelecer-se como plataforma integradora no mercado
19	Competências organizacionais insuficientes para transformar e elevar a maturidade digital
24	Estrutura de tecnologia da informação incapaz de garantir uma atuação baseada em dados.
27	Estratégias inadequadas para iniciativas relacionadas à geração de receitas
28	Alteração das políticas macroeconômicas que impactam a operação e funcionamento do Sistema Sebrae

Fonte: Programa Nacional de Gestão de Riscos

Na terceira etapa do Programa Nacional de Gestão de Riscos Estratégicos, foram estabelecidos os indicadores para o monitoramento dos riscos. Isso permite a identificação e a comunicação dos riscos em tempo adequado, facilitando a tomada de decisões preventivas para o tratamento dos riscos relacionados. Esses indicadores permitem acompanhar de forma sistemática a evolução dos riscos ao longo do tempo.

A quarta etapa do programa consistiu no desenvolvimento e na aplicação de um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos, adaptado ao cenário e à forma de atuação do Sebrae. Esse modelo permite avaliar em que nível de maturidade a instituição se encontra em relação à gestão de riscos e identificar as áreas que precisam ser trabalhadas para atingir o patamar desejado.

Em relação ao tema compliance, o Sistema Sebrae implementou o Programa de Integridade Corporativa. Esse programa engloba um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, bem como a aplicação efetiva do código de ética, políticas e diretrizes. Seu objetivo é detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a instituição.

O Programa de Integridade Corporativa tem como finalidade aprimorar a análise e a mitigação de riscos de não conformidade, melhorar as operações e proteger a reputação da entidade. Ele possui dispositivos que fornecem suporte às diretrizes estratégicas da organização e garantem a sua boa governança.

O Sebrae/SC verifica sua aderência ao Programa de Integridade por meio de uma revisão anual de controles internos, que permite avaliar a efetividade das medidas implementadas e identificar possíveis áreas de melhoria em relação ao cumprimento dos padrões de integridade estabelecidos.

### **5.8.2 OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS**

O Sistema Sebrae vem nos últimos anos trabalhando a elaboração e implementação de um novo modelo de negócio, que posicione o Sebrae como uma empresa mais digital e transformadora, que molda e é moldada pelas necessidades da sociedade e dos pequenos negócios.

Nesse contexto, a partir da implementação das estratégias de transformação digital, cultura analítica, gestão da marca e, dadas as constantes mudanças no ambiente, faz-se necessário a alteração dos processos de planejamento e formulação da estratégia, de forma a incutir na organização competências necessárias para o monitoramento do ambiente e ágil implementação de mudanças organizacionais, visando promover a integração das iniciativas tradicionais com as inovadoras para atender as novas necessidades

dos clientes e da sociedade.

Desta forma, o modelo Foresight SC tem como objetivo implementar um modelo de atuação futura para o Sebrae/SC através do processo de análise de tendências, previsão de cenários, construção de direcionadores futuros e identificação das capacidades e inovações necessárias para a transformação do Sebrae SC na sua atuação futura relacionadas com o empreendedorismo e os pequenos negócios do estado.

A implementação desse projeto foi estruturada nas seguintes etapas: análise de contexto, cocriação de visões de futuro e publicação do site <https://planejamento.sebrae-sc.com.br/>.

Para tanto, foi realizada a coleta e análise de dados do mapeamento de tendências e indicadores, das agendas estratégicas de futuro já definidas e das capacidades instaladas relacionadas com empreendedorismo e pequenos negócios para a construção de perspectivas transversais para o futuro do empreendedorismo.

O estudo levou à identificação de 12 economias portadoras de futuro que são aquelas que se concentram no desenvolvimento sustentável, na inovação tecnológica e na resolução de desafios globais. Essas economias são atuais e tendências promissoras, e têm como objetivo criar e promover setores e segmentos que sejam socialmente responsáveis, ambientalmente conscientes e economicamente viáveis no longo prazo, sendo alinhadas com as diretrizes do Sebrae NA.

Foram identificadas as seguintes economias portadoras de futuro: Economia Criativa, Bioeconomia, Agronegócio Sustentável, Economia de inclusão, Economia da saúde, Economia circular, indústria digital, descarbonização, Economia azul, Transição energética, Tecnologias digitais e IA, Turismo de Experiência.

Inspiradas nestas economias portadoras de futuro foram definidas quatro avenidas

de crescimento. As avenidas de crescimento identificam oportunidades que podem impulsionar o desenvolvimento e o sucesso futuro da empresa.

### **Avenida 1: Fortalecer o empreendedorismo e melhorar o ambiente de negócios**

Agendas:

1. Atuar de forma ativa e propositiva na estruturação da governança do território, em parceria com atores públicos e privados.

2. Promover o desenvolvimento econômico e social dos territórios considerando suas vocações, necessidades e oportunidades.

3. Atuar de forma estruturada na formação de lideranças empresariais, institucionais e públicas.

4. Estimular atividades empreendedoras.

### **Avenida 2: Aumentar a produtividade para tornar as MPEs mais competitivas e sustentáveis**

Agendas:

5. Fortalecer iniciativas coletivas com vistas a aumentar atuação nos mercados locais, nacionais e internacionais.

6. Contribuir para o desenvolvimento e implementação de práticas e soluções inovadoras.

7. Ampliar a maturidade da gestão empresarial e as competências dos empreendedores.

### **Avenida 3: Potencializar ações orientadas às necessidades do mercado**

Agendas:

8. Estruturar um plano de marketing

integrado para fidelização e ampliação de mercado.

9. Colocar o cliente no centro como direcionador da oferta de soluções para resolver seus problemas.

10. Fortalecer processo decisório baseado em cultura analítica (Data Driven) com foco nas necessidades do mercado.

11. Integrar rede de parceiros e fornecedores às estratégias do Sebrae.

### **Avenida 4: Ampliar o nível de maturidade de governança e gestão do Sebrae SC**

Agendas:

12. Fortalecer competências alinhadas com o mercado e estratégias do SEBRAE.

13. Promover a gestão sustentável baseada nos princípios do modelo de excelência em gestão suportado pelo uso de tecnologias.

14. Fortalecer a cultura organizacional alinhada à estratégia.

15. Aprimorar as práticas e processos de governança corporativa, ambiental e social (ESG).

16. Potencializar a transformação digital.

17. Estruturar um plano de comunicação institucional e de fortalecimento da marca.

As agendas estruturantes convergem com o desdobramento das estratégias nacionais alinhadas em 12 programas nacionais.

O Sebrae/SC reconhece a importância de convergir suas estratégias com as diretrizes nacionais do Sebrae. Essa convergência é fundamental para promover eficiência na realização de objetivos e metas, otimizar recursos e alcançar resultados mais significativos.

FIGURA 14 - NOVO MAPA ESTRATÉGICO SEBRAE/SC



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica

O modelo de gestão do Sebrae/SC que executa a estratégia está alinhado com os princípios do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), considerando planejar, realizar, verificar, aprender com foco na experiência e sucesso do cliente.

Nesse modelo são adotadas práticas como ESG - sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa, Cultura Analítica, Cultura Corporativa, Gestão de Riscos Estratégicos e Agilidade com OKR - Objectives and Key Results.

No ciclo de planejamento estratégico (2024-2027) do Sebrae/SC, a gestão de risco estratégico emerge como uma prioridade crítica para fortalecer a organização diante da instabilidade do ambiente empresarial. A

integração da gestão de risco em todos os níveis da organização é enfatizada, promovendo uma cultura que valorize a identificação proativa de riscos e a implementação de medidas para a mitigação.

Esses compromissos se traduzem nas Agendas Estruturantes, que incentivam a visão sistêmica, a adaptabilidade, o desenvolvimento sustentável e o compromisso com todas as partes envolvidas.

Para os próximos ciclos de planos anuais, as iniciativas propostas, projetos/processos estarão necessariamente alinhados às 17 agendas estruturantes de modo que o desdobramento das estratégias e compromissos assumidos e seus respectivos indicadores e metas estejam assegurados.

## 5.9 ESTRATÉGIA E DESEMPENHO

(GRI 2-23; 2-29)

A partir da elaboração do Planejamento Estratégico 2020/2023, o Sebrae estabeleceu a estratégia e as aspirações do Sistema com horizonte para 2023. Este Planejamento apresenta as Declarações Estratégicas da

Organização, o Propósito, Visão e Valores, um conjunto de dezoito (18) Objetivos Estratégicos com os seus respectivos Indicadores, organizados em quatro (4) Perspectivas de desenvolvimento e, ainda, um conjunto de

dez (10) Programas Nacionais que orientam a operacionalização deste Planejamento Estratégico.

Com isso, o Sistema Sebrae elabora seu Plano Anual 2023, desdobrado a partir do Planejamento Estratégico, 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.

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

O mapa estratégico e seus respectivos indicadores expressam as escolhas do Sistema Sebrae para contribuir com o que foi definido em suas declarações estratégicas e com as prioridades estabelecidas para um determinado período.

Os indicadores do planejamento

estratégico estabelecem uma base comum de monitoramento da eficiência da execução do Plano Anual e do alcance dos objetivos estratégicos.

Os programas nacionais representam o desdobramento e o detalhamento da estratégia no médio e curto prazos. São responsáveis por guiar a execução dos principais objetivos a serem alcançados de forma sistêmica e integrada.

As iniciativas definidas como projetos ou processos, são artefatos que operam 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.

A partir do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, foi construído o Direcionamento Estadual, o qual orienta a construção do Plano Anual 2023, bem como as iniciativas a serem propostas e os resultados e desafios a serem alcançados. Sua construção contou com a manutenção do posicionamento estratégico vigente, avaliação dos Programas, desempenho dos resultados e revisão dos indicadores, consolidando os seguintes elementos:

**FIGURA 15 - ELEMENTOS CONSTRUÇÃO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO ESTADUAL**



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica

O Direcionamento Estratégico Estadual é materializado pelos seguintes elementos estratégicos: (1) Propósito, (2) Visão de Futuro, (3) Valores e o (4) Mapa da Estratégia,

construído a partir da aplicação do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae para o contexto do Sebrae SC.

FIGURA 16 – MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: Plano Anual 2023 - Sebrae SC

# VALORES

FIGURA 17 – VALORES DA CULTURA ESTRATÉGICA

## OS VALORES



Fonte: Gerência de Recursos Humanos

### INDICADORES:

Com o objetivo de mobilizar todo o Sistema em torno do atingimento de resultados comuns, os indicadores do Plano Anual 2023 são um conjunto de 11 indicadores, apresentados em 4 (quatro) Dimensões de Cadeia de Impacto Institucional, que dão sustentação estratégica para o Sistema e mensuram a efetividade da atuação do Sebrae.

**1. Contribuição para o Ambiente de Negócios:** Está relacionada às transformações que a atuação do Sebrae promove no ambiente dos Pequenos Negócios e no apoio da Instituição

ao Empreendedorismo.

**2. Contribuição para os Pequenos Negócios:** Efeito da atuação do Sebrae na Competitividade dos Pequenos Negócios, nas Cadeias de Valor e no Ambiente de Negócios.

**3. Eficácia:** Capacidade de o Sebrae cumprir as metas estabelecidas e comunicar seus resultados para os pequenos negócios e sociedade.

**4. Eficiência Operacional:** Capacidade de o Sebrae alcançar seus objetivos com o melhor uso dos recursos disponíveis.

**QUADRO 21 - INDICADORES DO PLANO ANUAL 2023**

Dimensão	Indicador	Descrição
Contribuição para o Ambiente de Negócios	Tempo de abertura de empresas (horas)	Tempo médio de abertura de empresas, incluindo a emissão do CNPJ
Contribuição para os Pequenos Negócios	Faturamento (%)	Metas de aumento de faturamento alcançadas nas iniciativas de execução do Programa em aferição
Eficácia	Produtividade (%)	Mede as variações percentuais de produtividade do trabalho dos Pequenos Negócios atendidas pelo Sebrae no Programa Brasil Mais
	Clientes atendidos por meio de serviços digitais (número)	Número total de clientes atendidos com serviços disponibilizados nos meios digitais
	Pequenos negócios atendidos (número)	Número de pequenos negócios que tiveram concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância
	Cobertura do atendimento ME+EPP (%)	Mensura a proporção do universo de microempresas e empresas de pequeno porte atendidas (market share) pelo Sebrae no ano
	Pequenos negócios atendidos com soluções de inovação (número)	Número de pequenos negócios que tiveram concluído ao menos um atendimento com solução específica de inovação, presencial ou a distância
	Professores atendidos em soluções de educação empreendedora (número)	Professores que participaram de ao menos uma iniciativa do Programa Empreendedor do Futuro, realizada pelo Sebrae ou por instituições parceiras
	Recomendação do Sebrae NPS (pts.)	Consiste na medição sobre a recomendação do Sebrae como um todo
	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
Eficiência Operacional	Recursos aplicados na atividade-fim (%)	Percentual de despesas correntes aplicadas na atividade-fim do Sebrae (suporte e atendimento às empresas)

Fonte: Gerência de Gestão Estratégica

**QUADRO 22 - INDICADORES E METAS DO PLANO ANUAL 2023**

Indicador - Sebrae/SC	Planejado	Resultado
Tempo de Abertura de Empresas - horas	42	31,3
<b>Faturamento – aumentar</b>	<b>20%</b>	11,4%
<b>Produtividade - aumentar</b>	<b>20%</b>	18%
Clientes Atendidos por Meio de Serviços Digitais	338.000	471.268
Clientes com Garantia do FAMPE Assistidos na Fase Pós-Crédito	84%	84,40%
Cobertura do Atendimento (ME+EPP)	26%	27,30%
<b>Pequenos Negócios Atendidos (MEI, ME, EPP)</b>	<b>294.000</b>	344.369
Pequenos Negócios Atendidos com Soluções de Inovação	92.000	113.548
Professores Atendidos em Soluções de Educação Empreendedora	7.000	9.104
<b>Recomendação do Sebrae (NPS)</b>	<b>83</b>	84,30
Recursos Aplicados na Atividade-Fim	80%	85,10%
Investimento em Inovação para Pequenos Negócios (%)	20%	49%

Fonte: Painel Análise de Dados – acesso em 15/01/2024

A implementação do Plano Anual 2023 é materializada pelos programas nacionais, os quais representam as principais linhas de ação para o atingimento dos objetivos do Sistema Sebrae. Os Programas Nacionais envolvem tanto iniciativas que serão executadas pelo Sebrae NA, quanto as que serão operadas em conjunto com os Sebrae UF.

## QUADRO 23 - INDICADORES DE RESULTADO DOS PROGRAMAS

Programa Nacional	Indicador	Planejado	Resultado
AMBIENTE DE NEGÓCIOS	Municípios atendidos	120	138
	Presença do técnico Sebrae	120	226
	Políticas implementadas	120	154
	Tempo de abertura de empresas	42	31,2
BRASIL + COMPETITIVO	Faturamento	5,40%	11,40%
	Produtividade	15%	18%
BRASIL + COMPETITIVO	Inovação	91%	99%
	Ecossistemas mapeados	19	17
	Atendimentos Inovação	92.000	113.549
CLIENTE EM FOCO	NPS	80	84,3
	Cobertura do atendimento	26%	25,40%
	Atendimentos digitais	338.000	459.506
	Atendimentos p/cliente	2,1	2,5
	Clientes atendidos	294.000	333.789
EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	Alunos atendidos	81.000	89.437
	Professores	7.000	9.104
	Escolas com projetos	5	5
	NPS Professores	80	86
GESTÃO DA MARCA	Imagem junto aos PNS	8,3	8,6
	Imagem junto a sociedade	8,4	8,5
GESTÃO DE PESSOAS	Clima organizacional	85%	75,2
	Implantação SGP	100%	100%
	Maturidade nos processos	4,45	3,88
INTELIGENCIA DE DADOS	Maturidade - Índice Gartner Analytics	3,50	3,33
PORTFÓLIO EM REDE	Aplicabilidade	7,5	8
	Efetividade	7,5	8,4
	NPS	75	100
SEBRAE + FINANÇAS	Clientes FAMPE	84%	84,4%

Fonte: Painel Análise de Dados - acesso em 15/01/2024

## PERSPECTIVA DA SOCIEDADE/ECOSSISTEMA

### 5.9.1- FOMENTAR O EMPREENDEDORISMO PARA AUMENTAR EMPRESAS E EMPREGOS

Direcionar ações para a promoção do empreendedorismo nas estruturas econômicas de geração de ocupação e renda e motivar as pessoas a empreenderem de forma responsável e planejada.

#### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 24 – INDICADORES E METAS FOMENTAR O EMPREENDEDORISMO

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Saldo de Empresas (ME + EPP)	21.515	27.480	127,72
Geração de empregos nos pequenos negócios	70%	69,2%	99

Fonte: Painel Empresas – <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas> – base dezembro/2023 e análise CAGED novembro – acesso em 25/01/2023.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Saldo de Empresas:** empresas abertas menos empresas fechadas no período de avaliação.
- **Geração de empregos nos pequenos negócios:** mede a representatividade dos pequenos negócios no saldo de empregos gerados no período.

#### iii. Programas Nacionais

- **Brasil + Competitivo:** Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e participação dos pequenos negócios no mercado com base na atuação setorial nos territórios.

#### iv. Iniciativas

#### QUADRO 25 – INICIATIVAS VINCULADAS: FOMENTAR O EMPREENDEDORISMO

Estratégia / Programa Nacional	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Programa Investimento em Startups	3.150.000	3.150.000
Floriipa Conecta	965.000	962.455
<b>TOTAL</b>	<b>4.115.000,00</b>	<b>4.112.455</b>

Fonte: Painel de Monitoramento – Acesso em 10/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Programa Investimento em Startups:** A 2ª edição do Programa aceitou inscrições no período 05/12/2022 à 12/02/2023. Finalizado o edital de chamamento com 691 inscrições submetidas, foram selecionadas 18 Startups, sendo 7 com matriz ou filial em Santa Catarina. Neste ano,

realizou-se 14 eventos de capacitação, nos quais tanto as startups investidas na 1ed. quanto as da 2ed. tiveram acesso ao conteúdo. Ao final da 2ª Edição, o portfólio conta com 41 Startups investidas, de 8 Estados do Brasil, sendo 18 Startups de Santa Catarina. Ressalta-se que recursos aportados pelo Sebrae/SC são obrigatoriamente investidos em empresas com matriz ou filial em SC. Durante o Startup Summit 2023 foi realizado o lançamento do 3º edital para submissão de projetos, que além de contribuir com o Edital de Investimento, obteve um aumento de dados atualizados na Base do Sebrae/SC. Com relação às inscrições na 3ª edição do Programa Inova Startups, houve 900 startups inscritas o que representa um crescimento de 32,7% em relação à 2ª Edição. Como resultados da 1ª edição foi atingido NPS de 52 pontos, faturamento de 31% e novos empregos gerados, 4%.

Na 2ª edição o programa atingiu NPS de 100 pontos; faturamento de 43% e geração de novos Empregos de 21%. Os resultados demonstram o sucesso na gestão do programa e permitem defender a continuidade de ações em 2024.

**Floripa Conecta:** O projeto atua como um Hub de eventos focado em construir, colaborar, convergir, confortar, cooperar, conquistar e compartilhar e fortalecer o desenvolvimento econômico regional. O principal objetivo é fazer com que o setor de tecnologia e turismo andem juntos através do conceito de economia criativa, levando em consideração que ativos

*u. Conclusão*

#### V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO

Embora os indicadores de resultado para este objetivo estratégico não sejam de interferência direta e única do Sebrae/SC, os projetos e atividades executados junto aos clientes, contribuíram para o fomento do empreendedorismo e geração de empregos, haja vista o saldo de empresas no ano, de mais de 27 mil.

#### V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO

No mês de novembro de 2023 foram gerados 6.672 empregos, dos quais 3.416 foram gerados por pequenos negócios, o que equivale a 51,2% do total, enquanto 3.256 foram gerados pelos demais portes empresariais, sendo 48,80% do total de saldo mensal. No acumulado do ano, 69,2% das vagas foram geradas por MPEs, totalizando 69.922 postos de trabalho no universo de 101.062.

No acumulado do ano, no Brasil, foram criados 1.914.467 novos postos de trabalho. As MPE corresponderam a 1.367.390 do total de empregos gerados de janeiro a novembro, isso representa 71,4% das vagas criadas, enquanto as MGE abriram 405.813 novas vagas, o que equivale a 21,2% do total de vagas geradas no período.

### 5.9.2 - AUMENTAR A REPRESENTATIVIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NA ECONOMIA

*i. Descrição*

Promover impacto na vida dos empreendedores catarinenses, por meio da entrega de produtos e serviços que qualifiquem o empresário a aumentar sua competitividade calcada em inovação e modernização.

*ii. Análise dos indicadores de resultado*

#### QUADRO 26 - INDICADORES E METAS AUMENTAR A REPRESENTATIVIDADE

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Aumentar representatividade das MPEs nas compras públicas (valor R\$)	10%	8,94%	89,40%

Acesso ao Painel Compras Públicas em dezembro/23 - <http://painelcompras.economia.gov.br/processos-compra>

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Representatividade dos pequenos negócios na economia:** Participação dos pequenos negócios nas compras públicas.

*iii. Programas Nacionais*

- **Brasil + Inovador:** Fomentar e acelerar o crescimento de pequenos negócios inovadores por meio da conexão com os demais atores que atuam no ambiente e da ampliação do acesso a redes de inovação.

*iv. Iniciativas*

**QUADRO 27 – INICIATIVAS VINCULADAS: AUMENTAR A REPRESENTATIVIDADE**

Estratégia / Programa Nacional	Orçamentário	
	Preuísto	Realizado
Estruturação de Indicações Geográficas - SC	445.000	388.954
Mapeamento de Ecossistemas de Inovação - SC	400.000	387.052
Polo de Referência em Startups	7.049.777	4.347.922
Programa NASCER	1.896.872	1.896.667
Projeto de Expansão do Ecossistema de Incubadoras - SC	510.000	510.000
Startup SC	11.025.000	10.975.437
<b>TOTAL</b>	<b>21.326.649</b>	<b>18.506.032</b>

Fonte: Painel de Monitoramento - Acesso em 10/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Estruturação de Indicações Geográficas - SC:** A Indicação Geográfica é ao mesmo tempo um mecanismo de reconhecimento da notoriedade de uma região e de um povo em produzir bens e serviços específicos, e uma tipologia muito singular da propriedade intelectual. Os resultados de uma IG em geral são obtidos no médio e longo prazo, e atingem não só os empreendedores das cadeias produtivas envolvidas, como também negócios ligados a turismo e gastronomia, e de forma ampla, trazem benefícios econômicos ou não à comunidade, pois trata-se de um registro de território e não de produto ou serviço.

Em 2023 oito processos de IG estavam em

construção, disseminando essa estratégia de desenvolvimento territorial embasada na valorização dos recursos endógenos: Ostras de Floripa, Camarão Laguna, Cachaça e Aguardente de Luiz Alves, Banana de Luiz Alves, Linguíça Blumenau, Alho Roxo do Planalto Catarinense, Milhos Crioulos de Anchieta e Frescal de São Joaquim.

Somam-se a esses 7 registros já obtidos: Vales da Uva Goethe, Banana da Região de Corupá, Queijo Artesanal Serrano, Mel de Melato da Bracatinga, Maçã Fuji da Região de São Joaquim, Vinhos de Altitude de SC e Erva-Mate do Planalto Norte Catarinense.

**Mapeamento de Ecossistemas de Inovação - SC:** O mapeamento e planejamento dos Ecossistemas Locais de Inovação geram o

conhecimento necessário e constituem um mecanismo para potencializar a atração de empresas inovadoras para atender os mercados nacional e internacional e, ao mesmo tempo em que potencializa o desenvolvimento econômico sustentável da região, consolida o Ecossistema de Inovação Catarinense como referência para o Brasil.

O ecossistema necessita da conexão de empreendedores, organizações públicas e privadas, instituições de ensino e pesquisa, ambientes de inovação e governo para, de forma colaborativa, desenvolver ações que apoiem o fortalecimento da inovação e a competitividade de suas empresas. A integração dos atores e dos processos de um ecossistema possibilita a efetividade de resultados e reflete o grau de maturidade de um ecossistema.

O ano de 2023 iniciou com 12 ecossistemas e foi concluído com 17 municípios mapeados e com plano de intervenção realizado.

**Polo de Referência em Startups:** O projeto foi aprovado em julho de 2022 com vigência de 24 meses por meio de Contrato Interno n.º 14/2022 para execução de ações de interesse e aplicação nacional, com coordenação e financiamento do Sebrae/NA. Em 2023 tiveram andamento ações importantes tais como: Criação do observatório de informações de startups com disponibilização do acesso ao Sistema Sebrae; Criação de plataforma de portfólio dos programas e startups atendidas pelo sistema Sebrae, com o intuito de estabelecer um padrão em chamadas para desafios e programas e consolidar os dados e métricas de todas as startups que são atendidas; Revisão da jornada de atuação do sistema Sebrae junto ao público de startups, bem como a revisão do respectivo branding, que incluirá a atuação das iniciativas, programas e projetos nacionais, dos Sebrae/UF e do Polo de startups; Atendimento de 1000 startups através da plataforma do Polo para formação e desenvolvimento em gestão de startups; Formação de 50 investidores anjo ligados ao ecossistema do Polo de Startups no Startup Summit; Homologação do modelo

de referência para startups de impacto, propagando a cultura de impacto junto ao ecossistema e aos gestores de carteira dos 27 Sebrae.

**Programa NASCER:** O objetivo do programa é estimular a inovação e o empreendedorismo inovador de base tecnológica, por meio de capacitações para o desenvolvimento de produtos (bens e/ou serviços) ou de processos inovadores, para criação de empresas e geração de empregos, a partir da transformação de ideias inovadoras que incorporem novas tecnologias aos setores econômicos estratégicos. Em 2023 o lançamento do Edital aconteceu durante o Startup Summit. O edital iniciou com 15 turmas híbridas, 01 Turma Virtual, com 405 vagas, devido à grande quantidade de inscrições, que totalizaram 606 inscritos, 574 homologações, optou-se pela criação de uma turma extra virtual, que resultou no total de 430 ideias aprovadas. Destaca-se que a geração de valor para os clientes atendidos está além da simples criação de novas empresas. A criação de empregos é um efeito positivo decorrente da promoção de startups e do fortalecimento do ecossistema de inovação. À medida que novas empresas são estabelecidas e crescem, demandam recursos humanos, gerando oportunidades de emprego para a comunidade local. Dessa forma, o programa não apenas fomenta a inovação, mas também contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, criando empregos e promovendo a prosperidade no Estado.

**Projeto de Expansão do Ecossistema de Incubadoras de SC:** O projeto tem como finalidade a contratação de consultoria especializada para implantação e gerenciamento da metodologia MIDITEC de desenvolvimento de startups em três incubadoras, duas existentes e uma nascente, e gerenciamento das sete incubadoras que compõem a Rede MIDITEC. A geração de valor para os clientes está na capacitação das equipes envolvidas na metodologia de incubação, no acompanhamento estreito das startups, no acesso à Rede de Mentores com expertises diversas, no acesso ao ecossistema

da Acate e demais programas estratégicos, nos contatos com outras startups incubadas, no networking descentralizado de Florianópolis e, principalmente, na participação da Rede Miditec de Incubação. Em 2023 foram atendidas 103 empresas incubadas, as startups participaram da Sessão de Negócios realizada no Startup Summit que gerou negócios com investidores durante o evento no montante de mais de 40 Milhões.

**Startup SC:** Em 2023 as ações do projeto Startup SC impactaram 41.000 pessoas, um recorde em participação. Neste ano foram realizadas 31 edições do Startup Weekend, 04 edições do Meetup Startup SC, 01 turma do Programa de Capacitação Startup SC, a 6ª edição do Startup Summit e diversas outras atividades gerando a participação de 37.760 pessoas.

O evento Startup Summit reuniu 9.860 pessoas no CentroSul, centro de convenções em Florianópolis, com oito palcos simultâneos e 20 trilhas de conteúdo. Por trás da tela, tivemos 27.900 participantes acompanhando a transmissão ao vivo no formato digital.

O processo seletivo para a 13ª Turma do Programa de Capacitação Startup SC teve 380 projetos inscritos. A 13ª edição trabalhou com quatro turmas presenciais, em Florianópolis, Joinville, Blumenau e Chapecó. Ao todo, foram 50 startups participantes, de 17 cidades do estado, com capacitação para 208 pessoas ao longo de 150 horas de mentorias, além de 68 workshops.

Neste ano 20 startups participantes da 13ª Turma do Programa de Capacitação Startup SC receberam recurso de subvenção, via Edital Acelera Startup SC, que somados totalizam R\$ 1.600.000,00.

Foram R\$ 48 Milhões de investimento, de 27 fundos de Venture Capital, nas startups participantes do Programa 1k+ do Startup Summit.

Foram mapeadas 1.947 empresas na segunda edição do Mapeamento das Startups

Catarinenses realizado pelo projeto Startup SC. Para realizar o mapeamento, foram examinadas empresas de inovação e de tecnologia a partir de um trabalho minucioso de pesquisa e consulta ao banco de dados do Sebrae/SC e de parceiros que fazem parte do ecossistema de startups catarinense, além de informações públicas do governo.

A Semana TD 2023, teve 63 mil inscritos que geraram aproximadamente 26.500 atendimentos a empresas.

*u. Conclusão*

#### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

Os projetos vinculados ao Programa Brasil + Inovador executaram o orçamento de R\$ 27.435.940 com atendimento de cerca de 50 mil empresas. O atendimento massivo teve como objetivo fomentar a inovação dos pequenos negócios estaduais, articular o ecossistema e fomentar a geração de novos negócios, com ênfase nos negócios de base tecnológica.

#### **V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

O Observatório de Negócios do Sebrae/SC está constantemente evoluindo a elaboração e disponibilização de resultados referentes ao cenário catarinense. O Observatório tem a função de fornecer estudos de cenários, por setor e territórios de modo a auxiliar a instituição a articular lideranças e potencialidades para fomentar o território empreendedor.

Em 2023 foi estruturado o Polo de Referência em Startups em SC com objetivo de consolidar o estado como incubadora de inovação e tecnologia. Entre as ações previstas para o polo no próximo ano está a revisão da metodologia Ecossistema Locais de Inovação (ELI), trazendo flexibilidade na sua implementação de acordo com o nível de maturidade do território e realizar o mapeamento, conectado com o Observatório de Startups Sebrae, de 100% da carteira de startups de impacto atendidas pelos 27 Sebrae estaduais, monitorando e estimulando a criação e evolução de startups de impacto.

### 5.9.3 – TRANSFORMAR O AMBIENTE DE NEGÓCIOS E TERRITÓRIOS

#### i. Descrição

Influenciar a formulação e implementação das leis, contribuindo para elaboração dos planos de desenvolvimento econômico e social.

#### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 28 – INDICADORES E METAS TRANSFORMAR O AMBIENTE

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Municípios com conjunto de políticas públicas para melhoria do ambiente de negócios implementado	150	154	103
Municípios atendidos com Cidade Empreendedora	150	138	92
Número de municípios atendidos por técnico Sebrae através do programa Cidade Empreendedora	150	226	151
Obter o tempo médio de abertura de empresas nos municípios catarinenses – Horas	42	31	126

Fonte: Relatório de gestão do projeto Cidade Empreendedora – acesso em 04/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Municípios com conjunto de políticas públicas para melhoria do ambiente de negócios implementado:** número de municípios que terão implementado o conjunto de políticas para a melhoria do ambiente de negócios.
- **Municípios atendidos com Cidade Empreendedora:** número de municípios atendidos com a linha de ação Cidade Empreendedora.
- **Número de municípios atendidos por técnico Sebrae através do programa Cidade Empreendedora:** Somatório do número de municípios com presença de um Agente de Articulação Territorial responsável pela articulação com os atores do desenvolvimento no território.
- **Tempo médio de registro de empresas:** Mensura o tempo médio de registro de microempresas e empresas de pequeno porte, desde a emissão do protocolo de solicitação no órgão de registro até seu deferimento, inclusa a emissão do CNPJ.

#### iii. Programas Nacionais

- **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.
- **Brasil + Competitivo:** Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e crescimento dos Pequenos Negócios e seus relacionamentos com médias e grandes empresas, conectando os Pequenos Negócios às redes locais e globais, contribuindo para o desenvolvimento territorial integrado.

#### QUADRO 29- INICIATIVAS VINCULADAS: TRANSFORMAR O AMBIENTE

Projetos / Estratégia	Orçamentário		Orçamentário		Unidade de medida
	Preuísto	Realizado	Preuísto	Realizado	
Cidade Empreendedora - Santa Catarina	16.952.000	15.658.601	150	138	Municípios
<b>TOTAL</b>	<b>16.952.000</b>	<b>15.658.601</b>			

Fonte: Relatório de Gestão do Projeto - acesso em 04/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Cidade Empreendedora:** Em 2023 a estratégia comercial foi voltada para a redução de desigualdades entre municípios de diferentes portes e IDH. O Programa Cidade Empreendedora visa melhorar o ambiente de negócios dos municípios através da parceria para o fomento à criação de políticas públicas que incentivem o empreendedorismo e a abertura de novas empresas, de modo a gerar mais emprego e renda aos territórios. Até o ciclo passado, municípios com população muito pequena ou IDH baixo tinham dificuldade para adesão ao programa e ter acesso aos consultores especialistas em políticas públicas e desenvolvimento territorial, o que foi alterado no exercício de 2023.

Importa destacar resultados alcançados pelo projeto no último ano:

#### Resultados eixo Liderança

- Foram aplicadas cerca de 1.350 horas de consultoria para acompanhamento dos agentes de desenvolvimento;
- Participação de 247 agentes no Encontro Estadual de AD – Agentes de Desenvolvimento e Fórum Estadual de Secretários em 2023;
- Foram capacitados 29 Agentes de Desenvolvimento na formação avançada;
- Foram capacitados 60 servidores públicos em elaboração de projetos e captação de recursos;

- Foram capacitados 42 secretários na Oficina de Media Training;

- Foram capacitados 31 agentes de desenvolvimento no curso AD TOP.

#### Resultados eixo Sala do Empreendedor

- Foram inauguradas 20 salas em 2023;
- O total de registros de atendimentos pelas salas foi de 222.002 atendimentos;
- Total de clientes distintos atendidos pelas salas 2023 (PF + PJ): 85.164;

Total de pequenos negócios atendidos pelas salas 2023: 63.440;

- Houve a inscrição de 76 Salas do empreendedor para receber o Selo de Referência em Atendimento;
- Os atendentes das salas do empreendedor receberam 8 capacitações durante o ano.

#### Resultados eixo Desburocratização

- Foram oferecidas mais de 3.100 horas de consultorias para simplificação dos processos de abertura, alteração e baixa de empresas, diretamente com os órgãos licenciadores e fiscalizadores municipais para a aplicação da Lei da Redesim, Lei de liberdade econômica e tratamento diferenciado e favorecido às MPE's, em municípios novos e que renouaram o programa neste ano;
- Foram aplicadas 700 horas em diagnóstico de maturidade da desburocratização nos municípios;

- Em novembro 65% dos municípios atendidos conseguiram o prazo de abertura de empresas em até 24 horas;
- Dos municípios atendidos, 55 aderiram ao Programa SC Bem Mais Simples que dispensa mais de 590 atividades de alvará e licença;
- A cidade de Florianópolis se destacou como 4º lugar em tempo de abertura de empresas no primeiro ranking quadrimestral do ano de 2023 do governo federal;
- A cidade de Xanxerê se destacou como 2º município mais rápido no país em tempo de abertura de empresas, no primeiro ranking quadrimestral do ano de 2023 do governo federal, seguido por Criciúma em 4º e Xaxim em 9º;
- Na região do alto vale do Itajaí, Rio do Sul se destacou como 10º município mais rápido no país em tempo de abertura de empresas no segundo ranking quadrimestral do ano de 2023;
- O município de Pinhalzinho está no primeiro lugar do ranking de municípios do país com mais atividades dispensadas de alvará conforme lei de liberdade econômica, conforme terceiro ranking trimestral do governo federal;
- Foram realizados 4 webinars sobre simplificação e desburocratização tendo um público de mais de 300 servidores públicos.

#### **Resultados eixo Gestão Municipal**

- Na missão nacional do evento Transformar Juntos houve a participação de 78 gestores públicos;
- Foram capacitados 126 Agentes de Desenvolvimento no curso de formação avançado.
- O Encontro Estadual de Atores do Desenvolvimento teve 438 participantes.

#### **Resultados eixo Compras Públicas**

- Foram utilizadas mais de 950 horas de consultoria para construção do plano anual de

compras nos municípios;

- Para compras públicas foram 2.900 horas de consultoria para ações de fomento com o olhar para MPE's e agricultura familiar;
- Foram capacitados 410 compradores municipais em Compras em 2023;
- O diagnóstico de maturidade foi adquirido por 43 municípios;
- Foram utilizadas 820 horas de consultorias para a aplicação do Diagnóstico de Maturidade nos municípios;
- Nos 5 municípios que realizaram o Evento Prefeitura Parceira foram oferecidas 40 horas de consultorias;
- Para 69 municípios que construíram o Plano Anual de Compras com foco nas MPE's locais e regionais, foram oferecidas 2.484 horas de consultoria;
- Para capacitação do comprador público foram realizados 4 Webinars com 230 Servidores responsáveis pelas compras dos municípios participantes acompanhando ao vivo estas aulas;
- Neste exercício 215 municípios do estado aplicaram alguma Solução em Compras Governamentais;
- Entre os municípios atendidos, 112 estão preparados e regulamentados para em 2024 contratarem seus produtos e serviços com a Nova Lei de Licitações;
- Dentre os municípios atendidos 65 possuem uma regulamentação específica para uma política de Compras Governamentais;
- A cidade de Joinville se destacou por estar atuando e realizando suas contratações através da Nova Lei de Licitações, ação realizada em parceria com o Sebrae/SC;
- Florianópolis se destaca por ter o maior número de servidores capacitados para trabalhar com a Nova Lei de Licitações. São 270 servidores

de diversos setores capacitados e o município já está apto e com regulamentações para realizar as compras pela Nova Legislação;

- Ainda Florianópolis se destaca pela aplicação das compras de inovação. Com base na Nova Legislação, o município já realizou 2 ações voltadas a aquisições de serviços inovadores (inédito dentro do Estado de Santa Catarina);
- O município de Timbó se destacou em 2023 na aquisição de um percentual de 100% dos

valores vindos do FNDE com aquisição de produtos da Agricultura Familiar de forma direta com agricultores do município;

- Os Municípios de Pinhalzinho, Belmonte, Barra Bonita, Princesa e Blumenau já possuem prontos os Planos Anuais de Contratação com foco nas MPEs para 2024 e deverão em janeiro incluir em um portal nacional para a divulgação.

*v. Conclusão*

#### V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO

O projeto Cidade Empreendedora proporciona a melhor forma de intervenção do Sebrae/SC no ambiente de negócios no âmbito municipal e estadual. No estado de Santa Catarina o tempo médio de abertura de empresas em 2023 foi de um dia e dezessete horas, nos municípios atendidos pelo projeto Cidade Empreendedora o tempo necessário foi de 1 dia e duas horas. Observa-se uma redução em torno de 36% no tempo gasto para abertura de empresas nos municípios atendidos pelo Sebrae/SC.

#### V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO

O Projeto Cidade Empreendedora, no ano de 2023 passou por uma série de mudanças, e novos processos foram criados devido a nova Lei de Licitações, que influencia diretamente na forma de contratação do SEBRAE pelas Prefeituras. O desafio que segue é aumentar o número de municípios atendidos e estabelecer um controle eficiente sobre a alocação de recursos e atendimento das demandas sempre crescentes.

### 5.9.4 - DESENVOLVER A CAPACIDADE EMPREENDEDORA DAS GERAÇÕES ENTRANTES NO MERCADO

*i. Descrição*

Desenvolver a capacidade empreendedora das novas gerações.

*ii. Análise dos indicadores de resultado*

#### QUADRO 30 - INDICADORES E METAS DESENVOLVER A CAPACIDADE EMPREENDEDORA

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Índice de estudantes que consideram abrir negócios	70%	79%	113%

Fonte – Relatório de Gestão do Projeto – Acesso em 04/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Índice de estudantes que consideram abrir negócios:** mede o impacto das ações do programa educação empreendedora.

*iii. Programas Nacionais*

- **Educação Empreendedora:** Promover políticas de formação e inserção do empreendedor desde a Educação Básica.

**QUADRO 31 – INICIATIVAS VINCULADAS: DESENVOLVER A CAPACIDADE EMPREENDEDORA**

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsão	Realizado
Empreendedor do Futuro	2.500.000	2.467.411
Gestão do Programa de Educação Empreendedora	1.000.000	998.621
<b>TOTAL</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.464.289</b>

Fonte: Relatório de Gestão do Projeto – acesso em 04/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Empreendedor do Futuro:** Em 2023 obtivemos o total de 83.900 estudantes e 8.143 professores atendidos no programa. Os atendimentos foram tanto de forma online quanto de forma presencial, possibilitando o atendimento a 53.913 alunos do ensino médio/profissional de instituições parceiras do programa com as oficinas de empreendedorismo; empreendedorismo inovador; educação financeira; comportamentos e soft skills. Atendimento de 8.143 professores com palestras de sensibilização sobre a educação empreendedora e oficinas sobre competências socioemocionais.

Em 2023 foi adotada a publicidade digital direcionada ao público de professores, construindo uma carteira online de clientes com a base de 5.336 professores. É importante a exploração das estratégias online para o programa pelo fácil e rápido alcance, podendo disseminar os conteúdos em todas as regiões do estado, mas direcionada a esse tipo de cliente, que ainda é um desafio para o Sebrae, pois não é um público clássico da empresa. O fato de o atendimento aos professores ser uma meta mobilizadora do sistema Sebrae requer também um olhar especial, considerando todos os pontos de atendimento possíveis (capacitações, eventos, marketing, cursos, oficinas e outras formas de chegar a esse cliente).

**Gestão do Programa de Educação Empreendedora:** Em 2023 houve atendimento de mais de 25.120 alunos do ensino fundamental

com a aplicação do JEPP e as oficinas para os professores lançados na plataforma do Sebrae Nacional. Com a realização do evento Diálogos para o Futuro chegamos a 4.959 professores, atendendo as mais diversas temáticas. Foram realizadas 73 palestras de apresentação para os municípios das soluções do Cidade Empreendedora, 188 oficinas e 184 cursos.

Foi realizado pelo segundo ano consecutivo, em parceria com o evento Startup Summit e o Programa Comunidade Empreendedora, a mobilização de 8 escolas, promovendo a visita de mais de 200 jovens catarinenses e professores ao evento Summit. A finalidade é disseminar a cultura empreendedora e a inovação, oferecendo aos participantes uma oportunidade para integrar jovens de comunidades vulneráveis a este ecossistema.

v. Conclusão

**V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

As ações realizadas pelos projetos permitiram o alcance das metas de atendimento de alunos e de professores previstas para o ano de 2023, demonstrando a efetividade das estratégias definidas e a qualidade das parcerias acordadas. O Sebrae/SC também cumpriu sua execução financeira, obedecendo aos limites de custo por atendimento e valor investido na educação superior, bem como atendeu aos indicadores de qualidade do programa com um NPS de professores de 87 pontos. Há ainda muitos desafios para ampliar cada vez mais a contribuição do Sebrae/SC na educação em Santa Catarina.

## V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO

A comunicação é essencial em qualquer programa, não sendo diferente no Educação Empreendedora. É necessário ampliar e aperfeiçoar a estratégia de comunicação tanto internamente quando para o público-alvo. Ainda deve ser mais bem estruturada a comunicação com os clientes, prevendo reuniões quadrimestrais ou semestrais para estreitamento do relacionamento, recolhimento de feedback e acompanhamento das atividades. Foi percebida também a necessidade de ampliar o relacionamento com o professor participante do Prêmio Educador Transformador, premiação promovida pelo Sebrae Nacional para reconhecer professores que possuem projetos transformadores, e ainda fortalecer a solução Despertar, que possui uma profunda relação com as necessidades do público adolescente inserido no ensino médio.

### 5.9.5 – ELEVAR A COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

#### i. Descrição

Promover o crescimento, produtividade, competitividade e longevidade das empresas atendidas.

#### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 32 – INDICADORES E METAS ELEVAR A COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Índice de produtividade dos pequenos negócios *	20%	22%	110%
Índice de faturamento dos pequenos negócios **	20%	12%	75%

Fonte: \* Média de aumento da produtividade registrada nos projetos de atendimento mensurados em 2023.

Fonte: \*\* Média de aumento do faturamento registrada nos projetos de atendimento mensurados em 2023

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Índice de produtividade dos pequenos negócios:** avalia o faturamento por empregado.
- **Índice de faturamento dos pequenos negócios:** avalia o aumento do faturamento após atendimento por meio de projeto do Sebrae.

#### iii. Programas Nacionais

- **Brasil + Competitivo:** Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e crescimento dos Pequenos Negócios e seus relacionamentos com médias e grandes empresas, conectando os Pequenos Negócios às redes locais e globais, contribuindo para o desenvolvimento territorial integrado.
- **Sebrae + Finanças:** Ampliar o acesso a recursos (Crédito e Capital de Risco) e demais serviços financeiros para os Pequenos Negócios, por meio do estímulo a inovações tecnológicas (Fintechs, etc.) e finanças de proximidade (ESC, Cooperativas Financeiras, etc.), bem como promover o acesso à educação e orientação financeira por meio da formação e disseminação de conhecimento para colaboradores, parceiros e público direto do Sebrae, contribuindo para elevar o nível de consciência no uso e gestão de recursos financeiros (Controle financeiro e acesso a crédito).

**QUADRO 33 – INICIATIVAS VINCULADAS: ELEVAR A COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE**

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Internacionalização de Pequenos Negócios – Go to Market	8.014.500	7.966.004
Agente Local de Inovação – Produtividade	7.222.120	7.130.499
Fortalecimento da Indústria Catarinense	4.000.000	3.751.291
Fortalecimento do Comércio e Serviços Catarinense	1.958.000	1.871.119
Agronegócios – ATeG Rural	3.252.250	3.188.560
Agente de Roteiros Turísticos	2.786.320	2.711.796
Agente Local de Inovação Rural	8.014.500	7.966.004
Agente Local de Inovação – Transformação Digital	7.222.120	7.130.499
Agente de Mercado – Internacionalização	4.000.000	3.751.291
Formulação de Estratégias para o Agro	1.958.000	1.871.119
Fortalecimento do Agro Catarinense	3.252.250	3.188.560
Destinos Turísticos Inteligentes	2.786.320	2.711.796
EP – Cooperativa AURORA – Suínos, Aves e Leite	3.252.250	3.188.560
<b>TOTAL</b>	<b>46.373.941</b>	<b>39.544.015</b>

Fonte: Relatório de Gestão do Projeto – acesso em 04/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Internacionalização de Pequenos Negócios – Go to Market:** O programa Go to Market, está sob o guarda-chuva da marca SC + Global, e é o projeto de internacionalização do SEBRAE/SC, que tem como principal missão promover e fortalecer a presença de micro e pequenas empresas no cenário internacional. O compromisso é contribuir para o aumento da competitividade e da produtividade em mercados locais e internacionais, respondendo ao programa nacional Brasil + Competitivo, do SEBRAE/NA.

O Programa encerra sua 4ª edição,

entregando diversas atividades e que ao final fizeram alcançar resultados importantes: 17 (dezesete) Road shows por toda Santa Catarina, com intuito de desmitificar a temática internacional entre os pequenos negócios; Curso de língua inglesa voltado para negócios com prática e desenvolvimento de um pitch em inglês, um plano de negócios em inglês; Workshops setoriais (Moda, Alimentos e Bebidas, TIC, Construção Civil, Cervejeiro) com fins a melhor trabalhar a temática internacional de forma setorial; Rodadas de Negócios Internacional; Consultorias especializadas subsidiadas em até 70%, e missões internacionais.

O ganho maior de produtividade é consequência da aderência que o projeto tem obtido nas micro e pequenas indústrias que foram atendidas. Com base nas informações contidas nos relatórios individuais e nas visitas in loco realizadas nas empresas atendidas, percebemos as necessidades e carências que esse público tem com relação a sua gestão da produção. Ou seja, por meio das ferramentas aplicadas é possível formar um novo entendimento para as empresas participantes, muitas vezes por meio de cronometragem de tempos produtivos, métodos de medição de produção, levantamento de dados produtivos, aplicação de ferramentas de gestão, entre outras.

A aderência destas ferramentas associadas às características do processo produtivo do perfil do público atendido, possibilitou esse ganho considerável de produtividade. Cabe destacar que além do ganho quantitativo, o aprimoramento da gestão industrial possibilita também um ganho qualitativo à empresa participante, uma vez que possibilita à gestão da micro e pequena empresa conhecer melhor suas capacidades produtivas, aprimorar o prazo de entrega para seus clientes, conhecer seus índices de qualidade, padronizar seus processos, profissionalizando assim a gestão da empresa como um todo.

As principais ações de consultorias aplicadas, por meio de investimento do SEBRAE/SC e dos Pequenos Empresários, foram nas temáticas: Ações de Marketing, estruturação Comercial, estudos de mercado, Sebraetec e assessoria de importação e exportação.

**Fortalecimento do Comércio e Serviços Catarinense:** As empresas participantes do projeto puderam participar do Programa Lucra Mais, parceria entre Senac, Fecomercio, FCDL e Sebrae/SC.

Foram um total de 660 micro e pequenas empresas do comércio varejista e de serviços participantes, em 22 turmas distribuídas pelo estado de SC, com destaque para as cidades de

Concórdia e Criciúma, que geraram 5 turmas do projeto.

Foi adotada estratégia de aplicar uma metodologia inovadora para o programa, focada em melhorias e desenvolvimento das áreas ligadas à gestão do negócio: pessoas, processos, finanças, marketing e vendas, com os objetivos de aumentar o faturamento e a lucratividade das empresas participantes.

O programa tem o total de 21 horas, no formato híbrido, e conta com as seguintes etapas:

- Consultoria/Diagnóstico: Etapa em que é feito o diagnóstico da situação atual da empresa, através de indicadores de gestão do negócio;
- Imersões coletivas / Workshop Preparar: usa analisar todos os potenciais da empresa, analisar os dados atuais do negócio e criar um mapa de necessidade, que será acompanhado ao longo do programa;
- Workshop Decolar: neste é definido o plano de ação a ser colocado em prática, bem como metas mensuráveis e indicadores de monitoramento;
- Consultoria/Visão Ampliada: Esta etapa consiste em uma consultoria individualizada que irá revisar o plano de ação e checar a evolução dos indicadores até a entrega do relatório final;
- Consultoria/Aplicação Selo Loja 10: Nesta etapa, o foco está na identificação dos avanços alcançados pela sua empresa. Aquelas que atendem a todos os requisitos do programa são contempladas com o selo "Loja 10".

De todas as empresas que iniciaram a participação do projeto, 484 empresas completaram os diagnósticos, as imersões coletivas e as fases finais de consultorias. A margem do aumento de faturamento destas empresas foi de 8%. A margem do aumento de lucro foi de 3%. A margem do NPS dos

participantes que responderam o formulário da pesquisa de satisfação foi de 85 pontos.

Ganhos adicionais dos participantes do programa: Networking com outros empresários do mesmo ramo; ganho de certificado individual e troféu Selo Loja 10 (para os participantes que tiveram aprovação no programa); Desenvolvimento de habilidades; visão ampliada do negócio e conhecimento global das tendências referentes ao comércio varejista e de serviços.

#### **Agente Local de Inovação - Produtividade:**

As empresas atendidas foram acompanhadas pelos bolsistas, os quais aplicaram a metodologia do ALI Produtividade. Além da metodologia os empresários tiveram acesso a consultorias gerenciais e tecnológicas ofertadas com subsidio do Sebrae. O resultado foi aumento da produtividade média das empresas em 16,4%, resultado fortemente influenciado pela redução de custos, realização de inovações, investimentos em marketing, transformação digital e práticas sustentáveis.

O não atingimento da meta de faturamento é justificado pela sazonalidade nas medições. Devido ao prazo de atendimento, 06 meses, a pesquisa final não é realizada no mesmo exercício. Principalmente empresas comerciais são fortemente impactadas nas vendas pela sazonalidade.

Com este projeto o Sebrae/SC conseguiu atender empresas de 289 dos 295 municípios catarinenses, trata-se de um número de destaque, principalmente considerando o padrão de atendimento, qualificado e continuado.

A gestão atuou em grande sintonia com os projetos da Rede de Agentes e de atendimento das gerências regionais do Sebrae/SC, integração que gerou benefícios extras no atendimento às empresas.

**Agronegócios - ATeG Rural:** Mais de 2 mil

produtores foram atendidos nesta iniciativa até o final de 2023. São pecuaristas de corte e de leite, ovinocultores, que têm recebido acompanhamento técnico e gerencial de elevado padrão, na metodologia ATeG - Programa de Assistência Técnica e Gerencial. A elevação do indicador de faturamento, da ordem de 7,1% corrobora o acerto na estratégia de atendimento dos produtores.

**Agente de Roteiros Turísticos:** No ano de 2023 a mobilização de governanças e a melhoria de produtos turísticos regionais foram as principais entregas de valor deste projeto de articulação. Ações sequenciais atuando na mesma governança e produto turístico devem ajudar a consolidá-los junto ao mercado. O Sebrae entrega aos destinos catarinenses mais possibilidades de desenvolvimento, com produtos turísticos praticamente prontos para comercialização. Esta iniciativa foi primordial para a consolidação da parceria entre Sebrae e Secretaria Estadual de Turismo, que está em planejamento para promover os resultados do projeto, em âmbito nacional e internacional. Apesar das dificuldades encontradas ao final foi possível entregar 13 novos produtos turísticos nas diferentes regiões atendidas.

**Agente Local de Inovação Rural:** O atendimento realizado pelos bolsistas na modalidade Ali Rural contribuiu de forma significativa para a expansão do atendimento no território de Santa Catarina, chegando a produtores e micro e pequenas empresas agropecuárias. Através da metodologia utilizada no projeto, pode-se identificar o aumento de 19,3% no faturamento direto nos clientes atendidos, assim como um aumento de 76% de ações inovadoras desenvolvidas.

Além do projeto, que contempla atendimento presencial de acompanhamento e aplicação da metodologia por 8 meses, demais produtos do Sebrae foram absorvidos por estes clientes como soluções do Sebraetec, consultorias especializadas com subsídios do Sebrae e acesso

a ferramentas para melhoria no desempenho e resultados.

O início do relacionamento com produtores e empresas do agronegócio que antes não haviam desenvolvido contato com o Sebrae foi fortemente percebido, demonstrando o impacto e importância do projeto na aproximação destes produtores e empresas voltadas ao agronegócio, levando assim, desenvolvimento, melhorias e inovação aos negócios voltados ao Rural.

Percebeu-se ações realizadas envolvendo melhorias e inovação nos processos, controles gerenciais, controle e gestão financeira, desenvolvimento e fortalecimento no marketing e vendas, gestão de pessoas e visão no planejamento do negócio.

#### **Agente Local de Inovação - Transformação**

**Digital:** Através do programa Ali Transformação Digital e o atendimento realizado pelos agentes locais de inovação contribuiu muito para a implementação de ferramentas digitais, aumentando a produtividade de empresas em todo território de Santa Catarina. Através da metodologia utilizada no projeto, e o subsídio de até R\$ 2.000,00 por solução contratada por empresa, pode-se identificar o aporte de R\$ 1.384.417,96 em subsídio para as 713 micro e pequenas empresas atendidas.

Constatou-se soluções contratadas envolvendo digitalização de processo produtivo, digitalização de processos administrativos, e-commerce, Gestão de Pessoas, marketing digital, ERPs.

O projeto é desenvolvido em 6 meses de relacionamento e visitas e o indicador é mensurado inicialmente no terceiro mês do projeto, e o indicador final três meses após o final do projeto, representando um período de 6 meses entre mensurações.

#### **Agente de Mercado – Internacionalização:**

O Programa Agente de Mercado é um produto nacional do SEBRAE que tem como objetivo aumentar as vendas e a competitividade das MPEs, ampliando a rede de negócios para vender mais e alcançar novos compradores. No programa, os agentes que identificam novas oportunidades de negócios e conectam micro e pequenos negócios com potenciais compradores. O agente de mercado é responsável por aproximar fornecedores e compradores, potencializando a geração de novos negócios.

A metodologia utilizada tem a duração de 5 meses e é dividida em 3 fases:

- **Embarque:** Primeira fase de execução do programa, na qual as empresas participantes são analisadas e seus pontos fortes e fracos, produtos, serviços e operações são avaliados. Nesta etapa, o cliente/empresa fornecedora no programa se prepara para atender o comprador, e o agente de mercado orienta a empresa para aumentar suas chances de realizar a venda;
- **Prospecção:** Momento em que ocorrem as aproximações comerciais, promovidas pelo Agente de Mercado. Neste momento, são cruzados dados e realizadas prospecções para que os participantes tenham a oportunidade de ofertar seus produtos e serviços para o perfil mais adequado de compradores;
- **Encerramento:** Esta fase marca a finalização da empresa no programa, quando ela recebe sua certificação e um plano para continuar expandindo seus negócios;
- O indicador do projeto é impactar os pequenos negócios com aumento de faturamento de 5,4%, o resultado médio foi de 21,2% na mensuração final em relação ao diagnóstico inicial.

### **Fortalecimento do Agro Catarinense e Formulação de Estratégias para o Agro:**

A formulação de estratégias busca encontrar ações inovadoras para atender ao público rural. Fazem parte do escopo: Melhorias de pastagens; Implementar ferramentas de gestão da propriedade rural; Realizar a gestão da propriedade rural com implantação de ferramentas de controles, análises e avaliação dos indicadores econômicos e zootécnicos em propriedades rurais; Acesso a mercado de produtos diferenciados pela origem, principalmente os com registro de IG; Melhoria de processos na produção apícola; Acesso a mercado apícola; Acesso a mercado de produtos diferenciados pela origem, principalmente os com registro de IG.

O projeto fortalecimento do agro visa atender propriedades rurais com inovações para melhoria nos índices de gestão e genética do rebanho. Consultorias em melhoramento genético animal foram realizadas e a expectativa é que num curto espaço de tempo os resultados tragam mais competitividade ao produtor que poderá expandir acesso a outros mercados.

**Destinos Turísticos Inteligentes:** No setor de turismo foram trabalhados projetos regionais com o objetivo de elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, por meio da modelagem de Destinos Turísticos Inteligentes - DTI. Na região do Extremo Oeste o projeto Destinos Turísticos Inteligentes atendeu as empresas com consultorias para o Cicloturismo; foram identificadas empresas que fariam a composição da Rota, levantamento de informações, aplicação do diagnóstico e desenvolvimento do plano de melhoria para os estabelecimentos, visando a adequação para receber o cicloturista. Formatação do mapa da rota sul e entrega do material de divulgação. Na região da Serra, o Selo Serra Catarinense Sustentável não só identificou os empreendedores, mas indica aqueles equipamentos que operam com os princípios da sustentabilidade, fomentando e sensibilizando

todos os envolvidos, sejam colaboradores ou clientes, sobre a temática da sustentabilidade e sua importância. A metodologia do Selo Serra Catarinense Sustentável trouxe referências também da roteirização turística, que é uma das estratégias mais importantes para impulsionar o desenvolvimento turístico de uma região. Na região do Meio Oeste ficou evidenciada Integração entre setor público, privado e instituições, fundamental para concretização das ações e a importância das visitas técnicas que geram uma visão mais clara aos empreendedores de como investir ou melhorar seus negócios.

Na região Sul o projeto apresenta importante execução para o território. O foco principal está na abordagem regional, fortalecendo destinos e eventos locais com objetivo de criar e fortalecer o turismo da região Sul e compor o cardápio de Santa Catarina, desenvolvendo as empresas e organizando a governança local. O projeto DTI Sul Catarinense em 2023 atuou principalmente em Gravatal, com foco no termalismo, São Martinho e Imbituba com foco na economia criativa, Urussanga com enoturismo; dessa forma fortaleceu a atividade turística da região. Na região do Vale Europeu, o destaque foi a criação de um novo produto turístico de Pomerode intitulado Experiência Germânica na Cidade mais Alemã do Brasil! O novo produto contempla passagem na Rota do Imigrante, um city tour no centro de Pomerode, passagem da Rota Raízes Germânicas, finalizando na premiada Rota do Enxaimel. O novo produto destaca ao turista que está em Pomerode cerca de 60 micro e pequenas empresas associadas à AVIP – Associação Visite Pomerode, entre hospedagem, experiência, restaurante, museus, parques temáticos, lojas e artesanato.

Na região da Foz o destaque foi a realização de Festivais Gastronômicos. Esse tipo de evento tem ações que qualificam os estabelecimentos participantes, os quais se dedicam na elaboração de cardápios exclusivos e apresentação de pratos com excelência.

Importante ressaltar que os clientes trabalham com produtos locais, a exemplo do festival Degusta na Vila que foi realizado em Camboriú, para o qual a estimativa para 05 dias do evento era de 5.000 pessoas participantes e foram contabilizadas 15.000 pessoas.

Na regional Norte o destaque do projeto foi ter a cidade de Joinville selecionada pelo MTur para participar do Programa Destinos Turísticos Inteligentes, com apenas outros nove municípios do país, sendo que a rota Caminhos de Dona Francisca recebeu capacitação do MTur e é um dos produtos selecionados para representar o Brasil no concurso internacional Melhores Vilas Turísticas, da Organização Mundial do Turismo.

Na região do Contestado o projeto de turismo é uma iniciativa colaborativa envolvendo o Sebrae/SC, a Instância de Governança Caminhos do Contestado (IGR), as prefeituras municipais e, especificamente em Canoinhas, a Associação Empresarial de Canoinhas (ACIC), que culminará com o lançamento da Rota Turística Encantos do Planalto Norte. Ao longo deste ano, ficou evidente a satisfação e o entusiasmo expressos pelos envolvidos. Esta satisfação é significativa considerando o contexto da região do Contestado, que historicamente apresenta índices de desenvolvimento humano inferiores em comparação a outras regiões do estado de Santa Catarina. O turismo surge, neste cenário, como um vetor promissor de desenvolvimento econômico. A aposta nesta área tem o potencial de fortalecer os destinos, não apenas em termos econômicos, mas também como um meio de melhorar a qualidade de vida e promover o desenvolvimento sustentável.

**EP - Cooperativa AURORA - Suínos, Aves e Leite:** Busca desenvolver micro e pequenas empresas rurais e urbanas, fornecedoras ou potenciais fornecedoras da Cooperativa Aurora, visando o atendimento aos requisitos da cadeia, com vistas a ampliação de negócios e melhorias na competitividade e sustentabilidade das empresas envolvidas e da cadeia como

um todo, habilitando-as ao atendimento das exigências dos mercados nacional e internacional. As práticas e ferramentas utilizadas nas soluções No Campo melhoram a gestão do agronegócio e geram resultados positivos e a importância da gestão é cada vez mais evidente, já que a competitividade cresce na mesma proporção que as oportunidades de mercado. Os resultados demonstram o ganho de competitividade dos negócios na ordem de 25,36%, redução de custo de produção de 4,2%, aumento da lucratividade em 13,2%, a produtividade aumentou 22,8% desde o primeiro ciclo de mensuração dos resultados do projeto.

#### *v. Conclusão*

### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

Durante o exercício de 2023 foram investidos R\$ 68.908.659,00 valor que representa 52% a mais do que em 2022, com objetivo principal de impactar os pequenos negócios com alavancagem da produtividade e faturamento. Foram feitos mais de 50 mil atendimentos para 18.110 clientes, especialmente nos projetos Rede de Agentes e Brasil Mais, onde a ênfase foi a produtividade das empresas através do atendimento massivo que abrangeu mais de 6.900 empresas. A superação das metas de 2023 para o indicador de produtividade reflete o esforço e o direcionamento das ações com foco em resultados de impacto para os clientes diretos do Sebrae/SC. O indicador de faturamento não foi atingido devido à existência de variáveis de sazonalidade nos projetos vinculados ao agronegócio, especialmente o preço do leite que apresentou quedas consecutivas durante todo ano de 2023.

### **V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

Para atender a demanda de informação dos indicadores estratégicos foram elaboradas notas técnicas para parametrizar os indicadores de faturamento e produtividade e os resultados têm sido acompanhados via painéis de monitoramento.

## 5.9.6 – PROMOVER RELACIONAMENTO COM O MERCADO DE FORMA ACESSÍVEL, INTEGRADO, RESOLUTIVO, ÁGIL E TRANSFORMADOR.

### i. Descrição

Promover o relacionamento colaborativo, por meio de projetos realmente integrados e focados em objetivos de geração de negócios sustentáveis.

### ii. Análise dos indicadores de resultado Promover Relacionamento com Mercado

#### QUADRO 34 – INDICADORES E METAS PROMOVER RELACIONAMENTO COM MERCADO

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
NPS – Net Promoter Score	80,00	84,3%	105%

Fonte: Monitoramento via Plataforma BINDs – acesso em 08/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **NPS – Net Promoter Score:** mede a satisfação e recomendação dos clientes atendidos.

### iii. Programas Nacionais

- **Cliente em Foco:** Aprimorar e sincronizar o atendimento especializado e a oferta de soluções do Sebrae nos territórios e integrar, qualificar e ampliar o atendimento remoto do Sebrae com foco em um relacionamento orientado à geração de valor aos seus Clientes.

### iv. Projetos e atividades

#### QUADRO 35 – INICIATIVAS VINCULADAS: PROMOVER RELACIONAMENTO COM MERCADO

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Agente de Orientação Empresarial	7.400.000	7.212.962
Atendimento Remoto SC	3.007.400	2.896.098
Estratégias da Operação do Atendimento	4.240.000	3.626.477
Empreendedorismo Feminino – SC	3.463.000	3.457.129
Atendimento Territorial	52.606.352	49.555.418
<b>TOTAL</b>	<b>70.716.752</b>	66.748.084

Fonte: Relatórios de Gestão dos Projetos – acesso em 08/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Agente de Orientação Empresarial:** O programa é a porta de entrada do Sebrae junto às micro e pequenas empresas do Estado de SC, com 98,3% dos municípios catarinenses atendidos em 2023. Neste ano o Sebrae SC contou com 140 consultores credenciados em campo, fazendo a prospecção e atendimento das empresas alvo do programa.

O Programa utilizou a metodologia de atendimento de 2 horas por empresa, sendo 1 hora de aplicação do diagnóstico Como Anda a Sua Empresa – CAASE e mais 1 hora de consultoria para o cliente. O programa é um gerador de leads para diversas áreas do Sebrae SC, facilitando o trabalho de prospecção e qualificando estes leads para o ingresso nos demais projetos da empresa.

Ressalta-se que 72% das empresas atendidas no Programa ALI – Agentes Locais de Inovação passaram pelo Agente de Orientação Empresarial, além disso, 600 empresas foram atendidas em outras soluções do Sebrae após aplicação do diagnóstico pelo Agente de Orientação Empresarial.

Estratégias da Operação do Atendimento: Este processo foi criado para apoiar todas as estratégias que contribuam direta e indiretamente com o atendimento ao cliente do Sebrae. Neste sentido destacam-se as seguintes ações:

- Estratégia e Apoio ao Atendimento do MEI com Semana do MEI 2023, Emissor Nacional de Nota Fiscal de Serviços e o Regularize MEI;
- Sala do Empreendedor com parceria com todos os perfis de Salas para as ações da Semana do MEI, fornecendo suporte, materiais de atendimento e de comunicação visual, capacitações para os atendentes e disponibilização de pelo menos 08 horas de consultoria paga pelo Sebrae/SC em cada um dos espaços durante o evento. Esta ação não somente trouxe atendimentos como melhoria do relacionamento entre os municípios e o Sebrae/SC;
- Redução da subnotificação dos registros de atendimento no SAS;
- Realização de Encontros de Relacionamento entre Salas do Empreendedor + Sebrae/SC;

- Gestão da Qualidade: em 2023 uma das estratégias adotadas pela gerência de relacionamento foi a adequação dos registros de atendimento aos critérios do programa nacional Cliente em foco. O trabalho realizado foi de suma importância para garantir que estes estivessem em conformidade com as regulamentações e padrões definidos.
- NPS- O processo de gestão do indicador NPS teve como objetivo realizar um diagnóstico da atual pesquisa realizada e levantar possibilidades de melhorias de acordo com a satisfação manifestada pelos clientes atendidos pelo Sebrae/SC, principalmente os clientes detratores. Essa ação possibilitou várias melhorias no atendimento como também a identificação da necessidade de estratégias voltadas para aumento da taxa de respondentes da pesquisa.
- Impulso SC - O evento IMPULSO foi um marco para ampliação da cobertura do atendimento com resultado positivo de mais de 12 mil Leads, sendo 7.562 empresas do território de Santa Catarina;
- Célula de Suporte - Em 2023, a Célula de suporte completou um ano de operação atendendo diversos processos/Atividades das Gerências técnicas e rede estendida do Sebrae. Novos processos foram incorporados à operação e a capacidade de atendimento foi ampliada;
- Identidade Sebrae - O Identidade Sebrae é um modelo para o atendimento e relacionamento que se baseia em padrões - IDs, para orientar os colaboradores, os processos e o cenário de atendimento. A condução da metodologia, de experiência do cliente chegou à identificação de 4 Padrões (ID's), que são respectivamente: Relacionamento, Sucesso do Cliente, Simplicidade e Clareza. Seguindo a aplicação da metodologia os IDs foram desdobrados em práticas de pessoas, processos e local;

- Central Nacional de Relacionamento: Em 2023, a Central Nacional de Relacionamento permanece com atendimento em escada de 7x24h, ou seja, atendendo 24h por dia 7 dias por semana;
- Disponibilização da Base de conhecimento: Visando oferecer um atendimento padronizado para os clientes, em 2023 foi construída uma base de conhecimento personalizada conforme a realidade estadual;
- Em dezembro foi anunciada a abertura da base de conhecimento para todos os atendentes e rede estendida do Sebrae/SC.

**Atendimento Remoto SC:** Através do atendimento remoto, busca-se impulsionar os empreendedores para o sucesso, oferecendo uma variedade de soluções, como palestras e eventos, cursos, ebooks com conteúdo relevante e capacitações. Para alcançar esse objetivo, a estratégia é foco nas necessidades dos clientes, destacando a importância de sermos acessíveis, integrados, resolutivos, ágeis e transformadores. Por meio dos canais, como o portal de SC, portal nacional, Central Integrada de Atendimento e Célula de suporte à Ditec – Diretoria Técnica, eventos como as grandes palestras digitais e híbridas, além das landing pages, proporcionando aos clientes acesso a uma ampla gama de conteúdos e soluções para expandir e otimizar seus negócios.

Para atingir as metas estipuladas, criou-se uma estratégia alicerçada no atendimento digital, ao mesmo tempo houve investimentos em parcerias muito fortes e estruturadas com as gerências técnicas e também com as gerências regionais, conforme demonstrado em eventos como Semana TD, Startup Summit, HJ Conference e a palestra híbrida com João Branco, cujo sucesso norteia as estratégias para o próximo ano.

**Empreendedorismo Feminino – SC:** O ano de 2023 foi um marco para o Programa Sebrae Delas Mulher de Negócios que alcançou o número recorde de 50.360 atendimentos. Um resultado maior do que a soma dos atendimentos registrados nos primeiros três anos do Programa.

Para alcançar este resultado, o programa estruturou sua estratégia em três eixos de atuação: Influência, Impacto e Transformação. Para cada um desses eixos de atuação, são estruturadas soluções adequadas às personas identificadas na plataforma de marca do Programa. A seguir, são apresentados os objetivos de cada eixo de atuação, bem como as soluções desenhadas para o alcance desses objetivos e os principais resultados alcançados.

- Eixo Influência: Nesse eixo há oferta de conteúdos relevantes para as empreendedoras sobre temas importantes para o empreendedorismo feminino, como competências socioemocionais, casos reais de mulheres de sucesso e conhecimentos para facilitar a superação dos desafios estruturais enfrentados pelas mulheres. Esses conteúdos são entregues via portal do Sebrae (iniciativa Sebrae Delas), blog, mídias digitais, boletim digital, mídia off, inteligência e dados e realização da etapa estadual do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios;
- Eixo Impacto: O objetivo desse eixo é o apoio e promoção de eventos de empreendedorismo feminino visando ao desenvolvimento de competências empreendedoras e à construção de comunidades de mulheres. Os eventos ocorrem de maneira presencial, à distância ou híbrida, sempre com o objetivo de alcançar o maior número de mulheres. Entre as soluções oferecidas

destacam-se o ciclo de palestras com foco em competências socioemocionais Encontro entre Elas, em seu terceiro ano de existência, e os eventos presenciais Conexão entre Elas, em que mulheres podem compartilhar suas experiências e conhecimentos com outras mulheres. Também são apoiados eventos realizados por parceiros com histórico na promoção do empreendedorismo feminino.

- **Eixo Transformação:** Nesse eixo do projeto há realização de ações de capacitação e desenvolvimento em diferentes formatos visando ao desenvolvimento e fortalecimento dos negócios liderados por mulheres. As principais soluções desse eixo de atuação são: a) Jornadas Sebrae Delas, soluções pensadas para diferentes segmentos de empreendedorismo feminino, que são: Empreender para Elas, Inovação entre Elas, Agro com Elas, Cidade por Elas. Para cada jornada, existe uma ou mais trilha composta por conteúdo online entregues por meio do LMS do Sebrae SC; b) Programas in Company desenvolvidos para parceiros que desejam promover o empreendedorismo feminino; c) Workshop para Elas, oficinas presenciais para o desenvolvimento de competências empreendedoras e competências socioemocionais.

**Atendimento Territorial:** No ano de 2023 foram investidos R\$ 51.604.258,00 em 16 iniciativas de atendimento territorial, com focos estratégicos como o fortalecimento do atendimento ao MEI nas Salas do Empreendedor, para estreitar laços com os municípios e impulsionar significativamente os atendimentos aos clientes. Paralelamente à Gestão da Qualidade, focada em conformidade, ampliou registros, consolidando o compromisso com práticas aprimoradas e replicáveis, dessa forma consolidando ainda mais o projeto Identidade Sebrae, como bússola para a qualidade em todas as agências. A atuação da Célula de Suporte assumindo processos, liberando as Gerências Técnicas para concentrarem-se mais na estratégia para alavancar os resultados. Esses investimentos

definem o Sebrae, onde cada interação busca superar expectativas, criando experiências únicas e impactando resultados positivos para os clientes e a sociedade.

Nesse contexto, foram atendidos mais de 162 mil clientes MEI, um aumento de 55% em relação a 2022, destacando a Semana do MEI, com grande cobertura estadual, alcançando mais de 14 mil atendimentos. Dentro desta priorização nos atendimentos a MEI, as Salas do Empreendedor, principal canal de atendimento a este público, realizaram mais de 170 mil atendimentos, sendo 56 mil clientes PJ, resultando em um aumento de 80% em relação a 2022. O trabalho de Gestão da Qualidade contribuiu fortemente com os números finais de atendimento, qualificando e ajustando mais de 62 mil atendimentos.

O NPS do Sebrae, alcançou 84 pontos, por meio do monitoramento e ações propositivas, baseadas no Identidade Sebrae, que impactou diretamente 59 colaboradores de atendimento, e a iniciativa exitosa foi conduzida pela Célula de Apoio à Operação, que realizou 19 mil atendimentos, impactando 195 colaboradores do Sebrae/SC, proporcionando mais agilidade aos trabalhos operacionais e permitindo ações mais estratégicas.

#### *u. Conclusão*

### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

Durante o ano de 2023 os projetos vinculados ao Programa Cliente em Foco consumiram recursos da ordem de R\$ 69.714.658,00, 30% a mais do que o ano de 2022 e atenderam a 306.582 clientes, 45% superior ao ano 2022. A mensuração dos resultados é um dos pilares mais importantes na experiência do cliente, e mensurar sua satisfação é fundamental para aferir em quais pontos estamos acertando e o que precisa ser aperfeiçoado. Os projetos e atividades executados junto aos clientes do Sebrae/SC, propostos para o exercício de 2023, atenderam ao objetivo e trouxeram importantes resultados para os clientes atendidos, sendo o NPS médio de 84 pontos.

## V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO

O resultado do NPS em 2023 é considerado de excelência, tendo em vista que parâmetros mundiais indicam 75 pontos para empresas de níveis de serviço de excelência mundial, como é o caso da Google. É possível inferir que uma parcela significativa do aumento do NPS está associada à implantação do Programa de Excelência em Atendimento adotado pelo Sebrae/SC e que tem, na sua base, a metodologia Disney de encantamento dos clientes. Tal programa foi implantado em 100% das Agências de Atendimento em 2023, o ID Sebrae, como é conhecido o programa, é apoiado em 4 pilares para levar a excelência no atendimento ao cliente, sendo a Clareza como forma de prestar atendimento focado às reais necessidades dos clientes, a Simplicidade como forma de garantir um atendimento acessível por meio de processos e informações simplificadas para o cliente, o Relacionamento que tem como objetivo compreender o cliente como único, respeitando suas necessidades e expectativas e, por fim, o Sucesso do Cliente, sendo este o ID que materializa o objetivo do programa que é promover um atendimento de excelência por meio da oferta de produtos e serviços de qualidade e customizáveis à realidade de cada pequeno negócio, independentemente do canal em que o cliente seja atendido. Desta forma, é possível concluir que o esforço em criar um programa de excelência no atendimento, baseado em referências mundiais, associado à expansão da rede de atendimento do Sebrae/SC, tem mantido o NPS da instituição em patamares de excelência.

### PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

#### 5.9.7 - CONHECER AS NECESSIDADES DO CLIENTE PARA INTEGRAR SOLUÇÕES, PRÓPRIAS E DE MERCADO CUSTOMIZADAS: INTELIGÊNCIA DE MERCADO.

##### i. Descrição

Captar de forma efetiva as necessidades dos clientes para oferecer soluções customizadas, próprias e de mercado.

##### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 36 - INDICADORES E METAS CONHECER NECESSIDADES DOS CLIENTES

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Índice de uso de novos produtos do portfólio para atendimento EPP	10%	14,2%	142%
Índice de representatividade de novos produtos na receita total	12%	12,5	104%

Fonte: Relatório de Gestão – acesso em 09/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Índice de representatividade de novos produtos na receita total:** valor de receita auferido com novas soluções no período.
- **Índice de uso de novos produtos do portfólio para atendimento EPP:** indicador de renovação do portfólio para atendimento às EPPs.

##### iii. Programas Nacionais

- **Gestão do Portfólio:** Integrar soluções próprias e de terceiros, de forma efetiva e customizada. Uniformização, a qualificação e a curadoria de Portfólio presencial e digital, por meio de uma governança descentralizada em Rede, estabelecida através de Polos de referência e disseminação para adquirir, desenvolver e atualizar conteúdo, produtos e serviços presenciais e digitais para disponibilizar um Portfólio eficaz para a Rede Sebrae, composto por soluções próprias e de terceiros adequadas às necessidades dos Clientes diretos e indiretos.
- **Cliente em Foco:** Aprimorar e sincronizar o atendimento especializado e a oferta de soluções do Sebrae nos territórios e integrar, qualificar e ampliar o atendimento remoto do Sebrae com foco em um relacionamento orientado à geração de valor aos seus Clientes.

*iv. Projetos e atividades*

#### QUADRO 37 - INICIATIVAS VINCULADAS: CONHECER NECESSIDADES DOS CLIENTES

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Preuísto	Realizado
Gestão de Soluções	600.000	598.221
Observatório de Negócios	1.805.000	1.803.586
<b>TOTAL</b>	<b>2.405.000</b>	<b>2.401.807</b>

Fonte: Relatório de Gestão – acesso em 09/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Gestão de Soluções:** O projeto de Gestão de Soluções custeia iniciativas das quais a equipe de soluções participa, além de prover um portfólio aderente com as demandas dos clientes, trazidas pela equipe de atendimento e também subsidiadas por pesquisas realizadas pelo Observatório de Negócios. Dentre essas iniciativas, estão:

- Realização de 10 repasses de metodologia, sendo 08 das ações do programa MEI UP, 01 da solução Sessão de Negócios e 01 da solução Gestão de Marketing;
- Acompanhamento do piloto da solução MEI UP, solução que tem a duração de 8 meses, contemplado por 22 ações, as quais foram contratadas pelo SGF;
- Custeio de parte do desenvolvendo o Roteiro de Consultoria de Intervenção para o Sistema Sebrae;
- Realização da reunião estadual com os facilitadores e consultores selecionadores do Empretec;
- Contratação de Consultoria para estruturação e acompanhamento do Processo de Formação de Trainees do Empretec Rural;
- Participação no evento do Empretec Realiza, em comemoração aos 30 anos da metodologia, em SP;
- Participação em reuniões do portfólio em rede, nos quais os SEBRAE/UF se reúnem para definir o planejamento estratégico do portfólio nacional;
- Ajustes e adequações nos materiais didáticos de algumas soluções (editoração);
- Apoiar ações para o desenvolvimento do Marketplace do Sebrae/SC;
- Realização de pesquisas de satisfação e efetividade das soluções PGA, Consultoria Avançada e Especializada acima de 150h.

**Observatório de Negócios:** O foco de atuação do Observatório de Negócios do Sebrae/SC em 2023 foi dividido em duas frentes: atendimento interno ao Sebrae/SC e atendimento aos pequenos negócios.

Com relação ao público interno, foram atendidas mais de 130 demandas, que foram direcionadas em sua maioria para as gerências técnicas. Tais demandas orientaram a tomada de decisão dos colaboradores do Sebrae/SC, de modo a otimizar a execução de seus projetos, seja de cunho setorial ou territorial/regional.

Os principais produtos entregues internamente foram: estudos setoriais, estudos de mercado, pesquisas de mercado e listas de dados.

Com relação aos atendimentos externos, este se deu prioritariamente pelo Portal Setorial do Observatório. Foram mais de 9 mil acessos ao Portal, feitos por mais de 4 mil CNPJs distintos. Assim distribuídos ME (46%), MEI (41%) e EPP (11%).

Além do mapeamento pelo consumo das empresas, foi construído um BI desse acompanhamento relacionando essa base de consumo com os dados internos do Sebrae/SC e dados da Receita Federal. Com esse grupo de dados, foi possível traçar o comportamento padrão dos usuários de acordo com porte, CNAE e localização. Com isso, foi possível entender os movimentos do fluxo de negócios desse agrupamento empresarial de acordo com seus padrões de consumo. Os próximos passos dessa análise, a serem feitos em 2024, tratarão de prever os movimentos da empresa a partir de seu comportamento de consumo, quais sejam: entender quando estão mudando de segmento apenas com base em aberturas e cliques de estudos, ou mesmo prever as empresas que possivelmente estejam fechando, também com base em seu consumo de produtos relativos a crédito, refinanciamento e renegociação de dívidas. Enquanto instituição promotora, o Sebrae/SC entende que tão importante quanto fortalecer a abertura de empresas, é manter

as que estão abertas, diminuindo a taxa de fechamentos. Para o Portal Setorial, em 2023, foram publicados mais de 190 estudos, sendo a grande maioria Relatórios de Inteligência, produto que oferece subsídios para tomada de decisão do pequeno empresário.

*v. Conclusão*

#### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

O ponto positivo a destacar é a consistência da atuação em Rede que se constitui em grande ganho para o Sistema Sebrae, com execução do orçamento descentralizado nos estados, mas com participação efetiva destes na aprovação de propostas de desenvolvimento de novas soluções, otimizando esforços, evitando a sobreposição de soluções e despertando expertises na Rede para o desenvolvimento de soluções específicas e que atendam o público-alvo do Sistema Sebrae.

#### **V.B- AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

A proximidade com o Sebrae Nacional tem se mostrado crucial para que se possa fazer uma boa gestão do portfólio, participando das discussões e decisões pertinentes ao tema. Em 2024, a intenção é de estreitar ainda mais o relacionamento e atuação em conjunto para que o portfólio de soluções seja aderente às necessidades dos nossos clientes, mas sem perder a regionalidade e atender às necessidades estaduais. O Marketplace é um importante canal de atendimento ao cliente, motivo pelo qual em 2024 continuará recebendo investimentos para ampliação de serviços.

O Portal Setorial tem se mostrado uma ótima ferramenta de comunicação com o público-alvo do Sebrae/SC, principalmente para reforçar as intenções de tornar também o cliente Sebrae Data Driven. O intuito é fazer com que os pequenos empresários tomem decisões com base em dados, com ajuda da equipe de analytics do Observatório.

## 5.9.8 – COMPARTILHAR E INTEGRAR RECURSOS VISANDO A EFICIÊNCIA OPERACIONAL

### i. Descrição

Integrar recursos humanos, financeiros e tecnologia a favor da eficiência operacional e redesenhar os processos críticos da cadeia de valor para entregar os atributos de valor esperados pelos clientes.

### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 38 – INDICADORES E METAS COMPARTILHAR E INTEGRAR RECURSOS

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Índice de SLAs cumpridos no prazo	94%	96,54%	103%
Reduzir Índice média de retrabalho nos processos automatizados – máximo 18%	18%	12,90%	132%

Fonte: Painel Processos Lean – acesso em 09/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Índice de SLAs cumpridos no prazo:** número de SLAs cumpridos no período.
- **Reduzir Índice média de retrabalho nos processos automatizados:** visa demonstrar os ganhos de produtividade provenientes do investimento em automação de processos.

### iii. Programas Nacionais

- **Gestão da Marca Sebrae:** Promover a imagem institucional do Sebrae, por meio do desenvolvimento e da disseminação de estratégias de gestão de marca (branding) para nortear a comunicação de todo o Sistema.

#### QUADRO 39 – INICIATIVAS VINCULADAS: CONHECER NECESSIDADES DOS CLIENTES

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Gestão e Melhoria de Processos	643.000	641.771
Gestão da Marca Sebrae	4.135.617	4.135.617
<b>TOTAL</b>	<b>4.778.617</b>	<b>4.777.388</b>

Fonte: Relatório de Gestão – acesso em 09/01/2024.

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Gestão e Melhoria de Processos:** O “Projeto de Transformação Lean” teve origem a partir de uma diretriz do Sebrae/SC, que determinou uma ênfase maior em melhorias e automação de processos para o ano de 2020 e continuou nos anos seguintes, abrangendo 2021, 2022 e 2023.

Assim, a partir dessa diretriz, o projeto trouxe como objetivos: agregar valor e resultado, por meio da revisão, mapeamento, análise de melhorias, redesenho, definição de indicadores, elaboração de plano de implantação, interação com equipe de TI para fins de automatização, apoio na implantação e capacitação nos processos contemplados no Projeto Transformação Lean.

Ao longo de 2023, buscou-se concluir o plano de trabalho, estabelecido ainda em 2020/2021, no qual os processos das áreas de apoio foram priorizados. Foram concluídos os mapeamentos de todos os processos de apoio, sendo que 15 deles foram automatizados e já passaram por revisões.

Ainda em 2023 foram mapeados mais de 50% dos processos de gestão da Cadeia de Valor do Sebrae/SC. A gestão se utiliza do Ciclo PDCL que tem como pano de fundo o Ciclo PDCA alterando apenas a última etapa, pois o foco é o aprendizado envolvido nas atividades e nos processos de melhorias para a solução dos problemas encontrados.

Após quatro anos de projeto, o principal desafio continua sendo a compreensão das regras de negócios e sua consequente automatização e integração entre os sistemas. Com as limitações das integrações e a morosidade na entrega dos processos automatizados, é gerada frustração por parte dos donos. Já os processos melhorados e automatizados permitem agilidade, transparência na informação e segurança, sendo estes os principais pontos positivos do projeto.

Destaca-se ainda o reconhecimento do Sebrae/SC no prêmio Melhores em Gestão na categoria bronze, recebido em abril de 2023.

**Gestão da Marca Sebrae:** O projeto alcançou resultados positivos em 2023. Os indicadores de nota da pesquisa de imagem junto à sociedade, cuja meta era alcançar 8.4, e atingiu 8.5, demonstrando que a estratégia executada impactou a sociedade ao trazer novos formatos de veiculação.

Contratando mídia de massa, obteve-se boa repercussão e bons resultados na divulgação para a sociedade e pequenos negócios (clientes) dos projetos, ações, soluções e resultados do Sebrae/SC.

O projeto proposto reforça as estratégias da

marca e impacta na imagem do Sebrae junto à sociedade e junto aos pequenos negócios e demonstrou que a mídia de massa continua a ser um ótimo canal para busca de resultados e a novas estratégias como o reality Sebrae Desafia, trouxe muitos benefícios de imagem para o Sebrae.

#### *v. Conclusão*

### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

No presente exercício foram priorizados processos para serem revisados na metodologia Lean, com foco na geração de economia de recursos e cumprimento de acordo de nível de serviço. Esse foco pretende estabelecer melhor controle e exigência de eficiência nos processos inclusive em relação aos que incluem serviços de terceiros.

### **V.B- AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

Para estabelecer o controle e monitoramento necessários foi desenvolvido, por parte da Gerência de Tecnologia da Informação, um painel com informações que possibilitam o monitoramento dos processos automatizados. Nesse painel o monitoramento acontece em tempo real e permite prontidão nas ações de correção de possíveis não conformidades. O report dos resultados para a diretoria acontece trimestralmente nas Reuniões de Avaliação da Estratégia – R.A.E.

Para os próximos anos está prevista a participação do Sebrae/SC no prêmio Melhores em Gestão na categoria prata. A participação no prêmio proporciona um diagnóstico atualizado da gestão, permitindo a elaboração do Plano de Melhoria de Gestão, com o objetivo de continuar no processo rumo à Excelência na Gestão.

## 5.9.9 – CRIAR SINERGIA COM PARCEIROS PÚBLICOS E PRIVADOS

### i. Descrição

Fortalecer a atuação do Sebrae/SC, por meio de parcerias com as instituições públicas, de classe empresarial e privadas para maximizar as redes de atendimento e institucional.

### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 40 – INDICADORES E METAS CRIAR SINERGIA

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Aumentar o nº de MEIs atendidos por parceiros do Sebrae	25%	54,60%	118,40%

Fonte: Painel Salas do Empreendedor – acesso em 10/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Número de clientes do porte MEI atendidos por parceiros do Sebrae:** monitora o número de atendimentos realizados por parceiros.

### iii. Programas Nacionais

- **Brasil + Competitivo:** Elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e crescimento dos Pequenos Negócios e seus relacionamentos com médias e grandes empresas, conectando os Pequenos Negócios às redes locais e globais, contribuindo para o desenvolvimento territorial integrado.
- **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.

### iv. Projetos e atividades

#### QUADRO 41 – INICIATIVAS VINCULADAS: CRIAR SINERGIA

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Programa Empreender	4.500.000	4.370.811
Programa Catarinense de Inovação para Sustentabilidade Empresarial	1.343.890	1.325.497
Núcleos Setoriais	825.000	781.996
<b>TOTAL</b>	<b>6.668.890</b>	<b>6.478.304</b>

Fonte: Relatório de Gestão – acesso em 10/01/2024

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Programa Catarinense de Inovação para Sustentabilidade Empresarial:** O programa Empresas Sustentáveis teve o início de sua execução em 2022, de forma piloto em 3 empresas interessadas. Após esta etapa se realizou uma avaliação da

metodologia proposta, bem como adequações no sentido de melhorar a experiência do empresário na implementação de aspectos de sustentabilidade de seu negócio. No ano de 2023, 77 empresas demonstraram interesse na participação do programa e receberam as 80 horas de consultoria individual tendo um diagnóstico atual de sua performance ESG, seu inventário de Emissões de Gases de Efeito

Estufa, sua relação de impacto e dependência de serviços ecossistêmicos e um plano de inovação em sustentabilidade. O índice de satisfação NPS das empresas foi de 94,74 demonstrando que o trabalho desenvolvido pelos consultores Sebrae/SC foi satisfatório. Foi estruturado o Sustencast que é um podcast focado em demonstrar exemplos de pequenos empreendedores que viram na sustentabilidade uma oportunidade de negócios. Foram 19 edições realizadas com mais de 621 mil visualizações no canal do Sebrae/SC no youtube, contabilizando os acessos às edições completas e aos cortes. A parceria com o Governo do Estado de Santa Catarina se encerra ao final do ano de 2024. A meta é atingir 100 empresas no total do programa, e realizar mais 12 edições do Sustencast, além da realização de um evento de encerramento com o objetivo de reconhecer as empresas participantes e estimular a realização de negócios. O programa também está evoluindo para um módulo de autodiagnóstico, por meio da ferramenta Radar ESG.

**Programa Empreender:** No exercício de 2023 o projeto atingiu nota de satisfação de 8,8 entre os clientes atendidos, superando a meta de 8,5. Foram atendidas 9.814 empresas em 98 cidades do estado. O atendimento foi realizado via workshops nas regionais com mais de 450 líderes dos núcleos empresariais com objetivo de aproximar o SEBRAE junto às empresas e promover acesso ao PAN - Programa de Aceleração de Núcleos. Houve a missão Internacional com 15 empresários líderes do Programa Empreender para Barcelona com a finalidade de conhecerem novos modelos de inovação em associativismo. Para 2024 está em desenvolvimento o Painel de Bordo com finalidade de analisar os dados para capturar oportunidades que possam melhorar a aplicação dos recursos junto aos territórios atendidos, além de disponibilizar dados para analistas do Sebrae usarem as informações em novos projetos.

**Programa Núcleos Setoriais:** O Programa Núcleo Setorial atingiu nota de satisfação de 8,9 entre as empresas atendidas. A estratégia do ano foi estreitar as relações e parcerias com as AMPEs através de ações conjuntas como: realização de 1 Encontro de Líderes do Sistema FAMPESC com mais de 50 líderes das AMPEs e dos coordenadores dos núcleos com objetivo de aproximar o Sebrae junto às empresas e promover acesso ao EFAMPE – Edital de Fomento às AMPEs. Disponibilização do EFAMPE - Edital de Fomento às AMPEs com 5 projetos executados alcançando 90 empresas atendidas que refletirá no aumento da gestão, produtividade e acesso a mercados.

As empresas atendidas relataram também aumento de lucratividade, 7,2%; faturamento, 6,7% e qualidade, 7,6%.

#### *u. Conclusão*

### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

As Salas do Empreendedor fecharam o ano realizando mais de 170 mil atendimentos a CNPJs do perfil PNE's, sendo mais de 53,8 mil de clientes únicos. Estes números são respectivamente 50% e 73,6% maiores do que os resultados alcançados no ano anterior. Além dos dados quantitativos nota-se um salto qualitativo com a certificação de 45 Salas com Selo de Referência Sebrae em Atendimento, premiação que será entregue no início de 2024, mas resultado dos esforços realizados pelos espaços e pelo Sebrae no ano corrente, representando um salto de 73% no número de Salas com alto padrão de atendimento.

### **V.B- AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

As melhores práticas identificadas ao longo de 2023 apontam para a necessidade de manter a proximidade com os parceiros e atuar em conjunto no território. As parcerias otimizam recursos e aumentam a credibilidade e exposição da marca Sebrae na sociedade. Ficou claro que a estratégia somente pode ser alcançada quando compartilhada com as

partes envolvidas e responsabilidades atribuídas e execução acompanhada e de que estratégias de relacionamento bem desenhadas, com engajamento do time de atendimento das Salas refletem em maior número de atendimentos, contudo há o desafio de manter o engajamento e alinhamento entre todas as partes, gerências regionais, agências, rede de agentes, atendentes e consultores, assim como ter maior clareza sobre as regras de registro dos atendimentos e ações das Salas em consonância com as regras dos programas nacionais e Regulamento do Selo Sebrae de Referência em Atendimento.

### 5.9.10 – ESTIMULAR E EFETIVAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SEBRAE

#### i. Descrição

Desenvolver uma cultura organizacional adequada ao uso de novas tecnologias e voltada para inovação nos processos e produtos, por meio da captação e uso de informações para qualificação dos processos decisórios e qualidade das ações voltadas para o cliente.

#### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 42 – INDICADORES E METAS TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Índice de maturidade na transformação digital	76%	76%	100%

Fonte: Pesquisa realizada anualmente baseada na ferramenta [t.score.transformacaodigital.com](https://t.score.transformacaodigital.com) – resultado em maio/23.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Índice de maturidade na transformação digital:** mensura a percepção dos colaboradores sobre a maturidade na Transformação Digital.

#### iii. Programas Nacionais

- **Programa Inteligência de Dados:** Promover um ecossistema de dados que contempla os processos do ciclo de vida dos dados da organização para suportar o desenvolvimento de serviços de inteligência que gerem valor para o negócio do Sebrae e dos seus clientes.

#### iv. Projetos e atividades

#### QUADRO 43 – INICIATIVAS VINCULADAS: TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Promoção da cultura da inovação e Data Driven	362.350	362.350
Plano Diretor - Tecnologia e Inteligência de Dados	2.164.400	2.164.398
<b>TOTAL</b>	<b>2.526.750</b>	<b>2.526.748</b>

Fonte: Relatório de Gestão – acesso em 10/01/2024

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Promoção da cultura da inovação e Data Driven:** No exercício de 2023 a meta de percepção dos colaboradores sobre o nível de transformação digital do Sebrae/SC foi atingida, com 76% de percepção positiva, e o índice de maturidade na transformação digital – GARTNER – Digital Business Maturity apresentou significativa evolução, com 3,76 pontos frente a 3,40 em 2022 e 3,12 em 2021.

As ações empreendidas em 2023 tiveram foco em implantações piloto do uso de ferramentas como o Trello com a finalidade de agilizar processos e reduzir retrabalho. Foi dado início ao trabalho de implantação do funil de inovação com 6 projetos construídos (Botmei, InvestCity, Sebrae Esporte, Gameficação dos Consultores, Menu de conteúdos, Trilha do empreendedor).

Na edição do programa MAKERS foram implantadas cinco soluções: 1) Ferramenta de Diagnóstico - Radar ESG: Se posiciona como topo de funil de relacionamento que indica soluções Sebrae adequadas sobre ESG para as MPEs; 2) Jornada do Cliente New Experience: É uma trilha de atendimento, com maior autonomia, rapidez, acesso intuitivo aos serviços do Portal, mais adequados ao perfil de cada MPE e possibilitando agendamentos de maneira facilitada; 3) Onboarding de Processos Internos: Consiste em gravação de vídeos de alguns processos no SharePoint que ficarão disponíveis na Biblioteca de Rotinas e Procedimentos; 4) Painel de Carreira dos Colaboradores: Um painel onde são encontradas informações como: Tornar acessível e mais transparente a gestão de carreira individual; 5) Hub de unificação de sistemas: Consiste em uma trilha, na qual o usuário terá autonomia, rapidez, acesso intuitivo aos sistemas de maneira descomplicada, diminuindo a fricção entre experiência do usuário e atividades operacionais, entregando valor e celeridade

ao cliente final. Na continuidade da ação Sexta Conecta foram realizadas 36 apresentações totalizando 4.238 participantes e 24 apresentações no Sexta Conversa com um total de 1.949 participantes. Esse é um eficiente e conhecido canal de divulgação interna das ações dos projetos e processos do Sebrae/SC.

**Plano Diretor - Tecnologia e Inteligência de Dados:** Execução do Plano diretor de Tecnologia da Informação alinhados ao plano estratégico do Sebrae/SC com objetivo de prover tecnologia e infraestrutura de dados adequadas para uma constante evolução digital.

O projeto proveu também o apoio às ações de evolução da governança e privacidade de dados e foi fundamental para execução de ações para a Gestão da LGPD, tendo atingido perante a metodologia do Gartner, alto nível de maturidade em Segurança da Informação (4,21) e Privacidade de Dados (4,36) em escala que vai até 5.

#### *v. Conclusão*

### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

A jornada da Transformação Digital do Sebrae/SC foi iniciada com um diagnóstico, que revelou um índice de 36% na percepção da maturidade digital entre os colaboradores. Após cinco anos, esse índice saltou para 76%, o que demonstra o grande esforço empreendido em todas as áreas, desde atendimento, até produto, fazendo frente ao desafio de migrar o atendimento para serviços digitais. Da parte da Gerência de Tecnologia da Informação foi concluída a entrega do plano de segurança da informação, com aprimoramento nos serviços de Gestão de Vulnerabilidades, ao expandir a análise para todo o parque de equipamentos e ao desenvolver um painel dedicado às vulnerabilidades em aplicações, resultou em um significativo avanço na maturidade da gestão desse tema segurança.

## V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO

A melhoria no desempenho passa pela continuidade das práticas identificadas ao longo de 2023, bem como apontam para a necessidade de uma estratégia mais robusta, com a união da tecnologia com a capacitação constante dos funcionários e parceiros, sem esquecer das mudanças necessárias na comunicação do Sebrae/SC para construir não só sua presença como uma sólida reputação no meio digital. Assim iniciaram-se investimentos na construção da Consultoria 5.0 – Inteligência na Consultoria projeto da consultoria, que tem como objetivo construir uma plataforma que disponibilizará o acesso a dados não estruturados e estruturados ao consultor Sebrae, antes e durante a consultoria de alta complexidade. Em 2023 a equipe do projeto realizou a entrega de um Painel que responde a 70 perguntas com base em dados estruturados.

Além disso, projeto foi redesenhado para validação do 2º MVP com a participação de uma Junta de Consultores formado por 7 profissionais, bem como a definição de 5 parceiros para apoiar na extração de

inteligência de dados (não) estruturados. Agendas com os Stakeholders já estão marcadas para 2024, aguardando em paralelo a identificação de demanda de cliente de alta complexidade para iniciar a validação da hipótese. Assim, para os próximos anos há a necessidade de avançar uma etapa de olhar para a Transformação Digital interna e ampliar o esforço para planejar o Sebrae/SC do Futuro em termos de atendimento, escalabilidade e entrega aos clientes, explorar novas oportunidades de mercado e olhar para ferramentas que podem melhorar as atividades, visando posicionamento competitivo e geração de valor no mercado presente e futuro, de maneira sustentável e eficiente. A IA – LIS precisa se expandir para os processos internos do Sebrae, buscando aumentar a produtividade dos colaboradores. Nesse sentido, a LIS precisa de mais investimentos, de estruturação de uma governança, políticas, limites de bordas usando a metodologia AITRISM do Gartner, além de mais conhecimentos e novos aprendizados para ser mais assertivas no atendimento orgânico dos clientes.

## PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

### 5.9.11 – PESSOAS E CULTURA – VALORIZAR AS PESSOAS E O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR.

#### i. Descrição

Desenvolver uma cultura organizacional de valorização das pessoas e do comportamento intraempreendedor.

#### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 44 – INDICADORES E METAS PESSOAS E CULTURA

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Favorabilidade do clima organizacional	85%	75,2%	88%

Fonte: Pesquisa de Clima – acesso em 10/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Índice de favorabilidade do clima organizacional:** mede a percepção dos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos aplicados na empresa.

iii. Programas Nacionais

- **Gestão Estratégica de Pessoas:** Consolidar uma política única e práticas integradas de Gestão de Pessoas para o Sistema Sebrae.

iv. Projetos e atividades

**QUADRO 45 – INICIATIVAS VINCULADAS: PESSOAS E CULTURA**

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Gestão com Pessoas e Produtividade	337.450	335.954
Gestão de Pessoas	395.840	395.140
Educação Corporativa	707.000	608.412
<b>TOTAL</b>	<b>1.440.290</b>	<b>1.339.506</b>

Fonte: Relatório de Gestão – acesso em 10/01/2024

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Gestão com Pessoas e Produtividade:** Em relação à pesquisa de clima 2023, dentre as 11 dimensões da pesquisa duas apresentaram as maiores oportunidades de melhoria e foram respectivamente, Justiça e Segurança Psicológica. Além da pesquisa de clima foram conduzidos outros trabalhos como:

- Promover o desenvolvimento das lideranças e equipes: neste ciclo foram realizadas ações de desenvolvimento comportamental e técnico das lideranças, em especial pelo Programa Nacional a nível executivo;

Realizar a Gestão de Pessoas com base em dados e indicadores: em 2023 o foco da ação de dados foi a automatização do processo de capacitação de recursos humanos e manutenção dos painéis de BI de Gestão de Pessoas, bem como a inclusão do Painel Minha Carreira para visualização individual dos colaboradores;

- Planejamento Estratégico de Pessoal (PEP): realizado estudo e dados levantados no período de março a abril para apoio na tomada de decisão em relação ao dimensionamento do quadro para o novo exercício de 2023;

- Plano comunicação interna estratégica: estruturação do plano estratégico de endomarketing e comunicação interna visando o fomento da cultura e diretrizes institucionais, com foco na valorização e engajamento dos colaboradores em prol do entendimento e atingimento do propósito Institucional;

- Promoção da cultura organizacional: Durante o decurso do projeto, foram obtidos resultados como redução da entropia cultura de 32% para 19% e melhoria da nota de cultura de 25% para 53%.

**GRH - Gestão de Pessoas:** Reforçando a estratégia de aproximação da Gerência de Recursos Humanos às equipes do Sebrae/SC foi estruturado na gerência três novas posições de Business Partner, sendo duas delas novas contratações de profissionais psicólogos e uma profissional psicóloga do quadro, cada um com ação vinculada a uma Diretoria, tendo uma estratégia de atuação específica como parceiros do negócio. No planejamento para o ano ocorreu a reestruturação de núcleos para uma atuação mais estratégica e ampliação de escopo da área com a incorporação das atividades de Endomarketing. Foram realizadas campanhas internas e eventos como: FamilyDay, Semana da Cultura, Reunião de Encerramento e ações

de datas comemorativas. Tendo a saúde e qualidade de vida como prioridade estratégica da área, foi firmado contrato com o SESI – Serviço Social da Indústria para prestação de serviços de apoio à saúde, com equipe de profissionais especializados para atendimento aos empregados da sede e regionais: psicólogos, nutricionistas, médico do trabalho, ergonomista, além dos serviços de ginástica laboral. Dentro das iniciativas, destaca-se também a Semana da Cultura e Conhecimento com a apresentação do resultado do diagnóstico de maturidade; a realização do ciclo do SGP 2022/2023 com a progressão de 50% do quadro de colaboradores; o desenvolvimento de equipes por meio da metodologia HumanGuide; a ampliação do escopo de contrato de serviços prestados da fornecedora em cursos e capacitações; a conclusão do Projeto Nacional de Gestão de Pessoas com Produtividade tendo como indicadores o diagnóstico de maturidade dos processos de gestão de pessoas e o resultado da pesquisa de clima 2023. Em relação à pesquisa de clima, a adesão dos colaboradores foi um destaque positivo com 97,8%, sendo o resultado do índice de favorabilidade geral da pesquisa de 75,2% (5,3 pontos percentuais abaixo do resultado da última pesquisa em 2020). Como principais oportunidades de melhoria da pesquisa, trabalhados na construção do plano de ação institucional por grupo focal, estão as dimensões de Justiça e Segurança Psicológica, ambas com índice de favorabilidade de 49,41%, seguidos de Feedback e Reconhecimento (64,66%).

**Educação Corporativa:** Ao longo do ano, o Sebrae/SC contou com 198 empregados participantes em ações de capacitação. Foram realizados investimentos em subsídio no Programa de Educação Corporativa beneficiando 35 empregados em 2023, sendo 10 empregados cursando Graduação e Tecnólogo, 14 empregados cursando Pós-Graduações (Especialização, MBA), 01 Doutorado e 11 cursando Idiomas, além de cursos de mercado e cursos in company. Com

relação ao indicador (índice de satisfação dos clientes internos) a Universidade Corporativa ainda não consolidou os dados, estando em análise interna para divulgação às UF's nos primeiros meses de 2024. As ações de desenvolvimento têm como propósito suprir as lacunas de performance das equipes, por meio de treinamentos e aquisição de conhecimentos. O Sebrae/SC é uma empresa de Gestão do Conhecimento, sendo o seu capital intelectual um capital ainda intangível, mas que torna o grande diferencial competitivo da organização.

#### *v. Conclusão*

### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

Foram desenvolvidas diversas ações com foco na melhoria dos indicadores da pesquisa de clima a ser aplicada em 2023. As ações de desenvolvimento tiveram como propósito suprir as lacunas de performance das equipes, por meio de treinamentos e aquisição de conhecimentos. Em 2023, como pontos fortes, tivemos a realização da Semana de Capacitação alinhada ao Startup Summit 2023 do Sebrae/SC, que conectou iniciativas de capacitação interna de diversas áreas com o público externo atendido pelo Sebrae/SC.

### **V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

As melhores práticas identificadas ao longo de 2023 apontam para a necessidade de maior agilidade e pensamento enxuto na organização. Para 2024 o plano é continuar as capacitações técnicas a fim de mudar a mentalidade interna para que a organização possa como um todo se tornar mais responsiva às exigências do mercado, nesse sentido, pretende-se construir um plano de capacitação. O foco será o desenvolvimento da cultura analítica e das competências necessárias para uma excelente gestão de projetos. Para a manutenção do clima favorável será feito um plano de comunicação interna que mantenha os colaboradores engajados aos valores da cultura e estratégia de atuação.

## 5.9.12 – PROVER TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA ADEQUADAS PARA UMA CONSTANTE EVOLUÇÃO DIGITAL

### i. Descrição

Gerir e disponibilizar parque tecnológico adequado, estrutura de bancos de dados e Big Data para a gestão da informação.

### ii. Análise dos indicadores de resultado

#### QUADRO 46 – INDICADORES E METAS PROVER TECNOLOGIA

Indicador	Meta 2023	Realizado 2023	%
Índice Gartner de Data & Analytics	3,50	3,33	94%

Fonte: Pesquisa efetuada em outubro/2023.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Índice Gartner de Data & Analytics:** Avaliação do estágio da maturidade analítica em dados do Sebrae de acordo com o IT Score for Data & Analytics do Gartner.

### iii. Programas Nacionais

- **Programa Inteligência de Dados:** Promover um ecossistema de dados que contempla os processos do ciclo de vida dos dados da organização para suportar o desenvolvimento de serviços de inteligência que gerem valor para o negócio do Sebrae e dos seus clientes.

### iv. Projetos e atividades

#### QUADRO 47 – INICIATIVAS VINCULADAS: PROVER TECNOLOGIA

Projetos / Estratégia	Orçamentário	
	Previsto	Realizado
Gestão de TI	8.664.700	8.664.700
<b>TOTAL</b>	<b>8.664.700</b>	<b>8.664.700</b>

Fonte: Relatório de Gestão – acesso em 10/01/2024

Segue descrição das principais iniciativas e suas entregas durante o ano de 2023:

**Gestão de TI:** O processo de gestão da Tecnologia da Informação visa avaliar, testar e implementar novas tecnologias de acordo com as diretrizes do Sebrae/SC, gerenciar contratos com as empresas desenvolvedoras de sistemas, manter o parque computacional atualizado, aplicar medidas de segurança relacionadas à área de TI, sustentar contratos de outsourcing e manter suporte a toda operação.

Sendo 2023 um ano desafiador, com muitos projetos e iniciativas mapeadas, a Gerência de Tecnologia da Informação obteve um ótimo resultado na execução do projeto, contribuindo fundamentalmente com a estratégica da empresa. Destacam-se as melhorias no backoffice com novas automatizações de processos e evolução do ERP, principalmente em projetos para RH devido a auditorias; Novos projetos de integrações sistêmicas utilizando API Gateway; Criação de painéis de BI para todas as áreas principalmente para

Observatório de Negócios e áreas técnicas; Mapeamentos de novas oportunidades de projetos tecnológicos, governança de TI e assessoria imparcial em temáticas estratégica de tecnologia. A satisfação do cliente interno obteve Índice de 98,6% e 95% de atendimentos dentro do SLA estabelecidos por solução.

Em relação à Gestão da Proteção de Dados para Adequação à LGPD, foram realizadas diversas iniciativas que trouxeram excelentes resultados ao Sebrae/SC, dentre elas: a implantação da plataforma gamificada de conscientização em proteção de dados e privacidade, criados os relatórios de impacto sobre proteção de dados, os registros de atividades de tratamento de dados pessoais e realização de avaliação interna de risco à privacidade conforme metodologia DPMS utilizado pelo sistema Sebrae.

*u. Conclusão*

#### **V.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

Os resultados apresentados demonstram que a gestão estratégica da Tecnologia da Informação contribuiu de maneira fundamental com a gestão eficiente dos recursos e processos no Sebrae/SC, colaborou com a evolução da Gerência de Tecnologia da Informação, além de atuar no apoio ao alcance de metas físicas e mobilizadoras, por meio da associação de suas ações às metas das áreas de negócio e aos resultados estratégicos.

#### **V.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

Para 2023 cabe aprofundar a análise da gestão a fim de contribuir com indicadores estratégicos de performance, para além das medições técnicas que já ocorrem e demonstram que os investimentos têm dado seu retorno, pois possibilitaram a continuidade dos trabalhos durante o ano e a assessoria do Gartner na evolução dos indicadores de maturidade, construção do novo PDTI e disponibilização de conteúdos, ferramentas e analistas que contribuíram para o aumento da maturidade geral da Gerência de Tecnologia da Informação.

### **5.9.13 - BUSCAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA, COM EFICIÊNCIA ALOCATIVA**

*i. Descrição*

Conciliar a segmentação de clientes com seus diversos potenciais de crescimento, produtividade, competitividade e longevidade com a política de subsídio, para ampliar a capacidade de geração de receitas próprias.

*ii. Análise dos indicadores de resultado*

#### **QUADRO 48 - INDICADORES E METAS BUSCAR A SUSTENTABILIDADE**

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2023</b>	<b>Realizado 2023</b>	<b>%</b>
Recursos aplicados na atividade-fim	90%	85,1%	95,5%
Índice de Cobertura da folha em relação a receita	100%	99%	99%

Fonte: Painel Sebrae - acesso em 10/01/2024.

Descrição detalhada de cada indicador:

- **Recursos aplicados na atividade-fim:** mede o volume de recursos aplicados no atendimento ao cliente.
- **Índice de cobertura:** mede a capacidade de geração de receitas próprias.

*iv. Conclusão*

#### **IV.A - AVALIAÇÃO DO RESULTADO**

Há um esforço sendo empreendido nos últimos anos para ampliar a cobertura de despesas com receita própria e consequente aumento de investimentos nos projetos de atendimento, ou seja, cada vez mais transferir recursos de atividade meio para atividade fim. As metas propostas para o ano foram parcialmente atingidas, porém houve aumento de esforço na automação de processos e sistemas informatizados para agilizar as atividades e otimizar recursos. Para 2024 está prevista a continuidade dos investimentos em tecnologia e capacitação do corpo técnico no sentido de ampliar as possibilidades de redução de custos e otimização de recursos existentes.

#### **IV.B - AÇÕES PARA MELHORIA DE DESEMPENHO**

Com a aceleração do desenvolvimento tecnológico e a difusão de novas tecnologias e de inovações, a sociedade, a economia e o ambiente de negócios estão em constante mudança e de uma forma cada vez mais acelerada. Esse cenário impõe às organizações um desafio para se adaptar a essa nova realidade. Fatores como transformação digital, alta disponibilidade de dados, novos comportamentos e novas exigências do consumidor, novos modelos de negócios marcam esse novo cenário, o que obriga as organizações a se adaptarem para que mantenham a sua competitividade e relevância. Tudo isso torna necessário que as organizações se transformem e inovem. Um processo de transformação organizacional precisa ser conduzido sob várias dimensões nas organizações que pode incluir desde a incorporação de tecnologias digitais, novos modelos de negócios, novas formas de lidar com os clientes, mudança cultural e a adoção de processos mais adequados e flexíveis. As melhores práticas identificadas ao longo de 2023 apontam para a necessidade de ampliação do monitoramento e avaliação da gestão das unidades. A criação e estratificação de indicadores de resultado pode oferecer maior visibilidade sobre o nível de gestão e contribuir para alavancar os indicadores de eficiência na aplicação de recursos do Sebrae/SC.

# 6 PILAR AMBIENTAL

(GRI 2-22; 2-23)

No pilar Ambiental da Política de Sustentabilidade do Sebrae/SC, em 2023, foram obtidos importantes avanços, com destaque para:

- Estruturação de um planejamento para a gestão de resíduos;
- Melhoria na coleta e sistematização de dados para o Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa;
- Início da operação da Usina Fotovoltaica.

Estas ações culminaram no reconhecimento do Sebrae/SC por meio da obtenção do selo Empresa por Natureza:

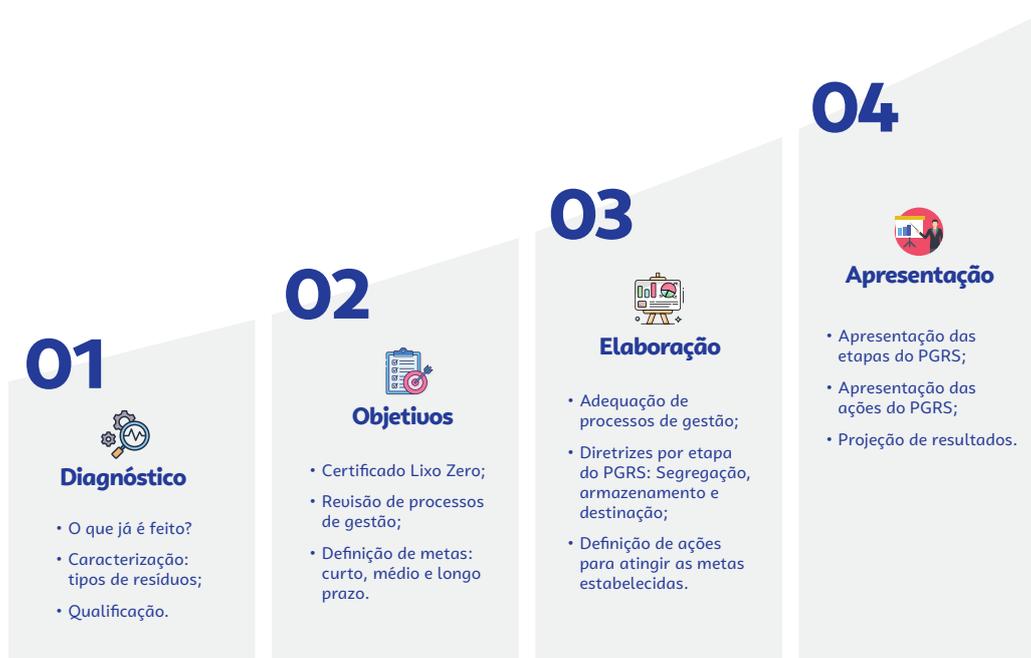


## 6.1 GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS

(GRI 306-1; 306-2; 306-3; 306-4; 306-5)

Como primeiro passo, o Sebrae/SC elaborou o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) da sede administrativa, com as seguintes etapas:

FIGURA 18 – ETAPAS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

O perfil dos resíduos gerados e respectiva quantidade, pela sede do Sebrae/SC identificado na etapa de diagnóstico, no horizonte de 1 mês, 1 ano e 5 anos, foi:

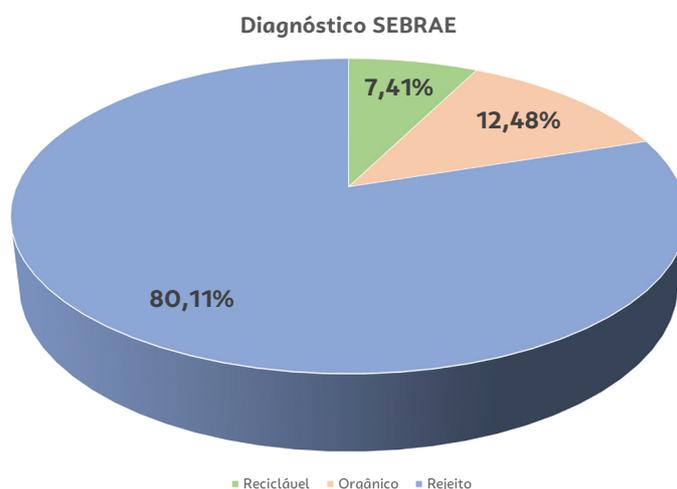
**QUADRO 49 – PERFIL DOS RESÍDUOS GERADOS**

Período	Reciclável (kg)	Orgânico (kg)	Rejeito(kg)
1 mês	613,36	143,00	917,60
1 ano	7.360,32	1.716,00	11.011,20
5 anos	36.801,60	8.580,00	55.065,00

Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

O gráfico a seguir ilustra didaticamente que a grande maioria do resíduo gerado estava sendo tratado como “Rejeito”, evidenciando um sério problema de separação adequada. Portanto, há uma oportunidade significativa para melhorar a segregação e respectiva destinação final, tornando o rejeito em no máximo, 20% do resíduo total.

**GRÁFICO 04 – CLASSIFICAÇÃO DO RESÍDUO GERADO**



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

Principais problemas identificados na segregação e armazenamento de resíduos:

- Ausência de identificação em contentores;
- Falta de padronização dos contentores;
- Contentores individuais irregulares nos escritórios;
- Resíduos sólidos colocados no contentor errado;
- Armazenamento temporário inadequado dos resíduos recicláveis.

Algumas das soluções previstas no PGRS

já começaram a ser implementadas em 2023, tais como:

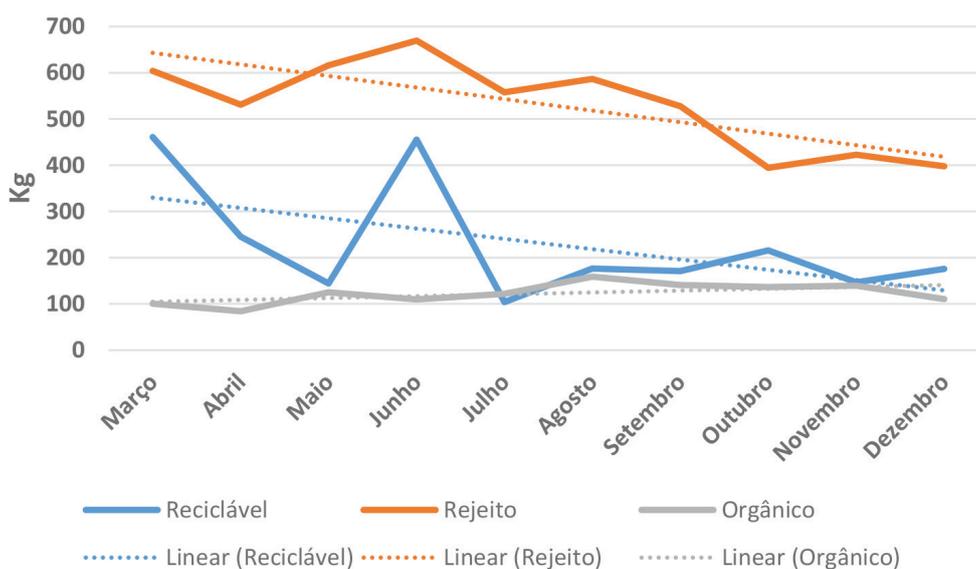
- Padronização dos contentores;
- Remoção dos contentores individuais dos escritórios;
- Adequação dos contentores dos escritórios;
- Pesagem mensal dos resíduos gerados;
- Sensibilização de colaboradores da sede Sebrae/SC e das agências regionais;
- Elaboração de um Termo de Referência para gestão dos resíduos sólidos da sede Sebrae/SC.

Como destaque, apresenta-se os dados referentes à ação contínua de pesagem desde março a dezembro de 2023 que representam o comportamento dos colaboradores e, possivelmente, o impacto das ações de conscientização para melhor segregação e redução da geração de resíduos sólidos e orgânico na sede do Sebrae/SC.

Abaixo o gráfico que representa esse comportamento, dando ênfase para redução de rejeitos com uma redução mensal de aproximadamente 30% e recicláveis de 55%. Prova da eficácia da segregação, tivemos um aumento na geração de orgânicos que possivelmente estavam sendo descartados de maneira errada, com um aumento de aproximadamente 50%

**GRÁFICO 05 - GERAÇÃO DE RESÍDUO EM 2023**

**Geração de resíduos em 2023 (Sebrae/SC Sede)**



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

Para o ano de 2024, há o potencial de dar continuidade às melhorias na gestão, armazenamento, segregação e destinação final dos resíduos sólidos gerados. O primeiro passo é realizar a contratação de empresa especializada para a adequada gestão, prevista por Termo de Referência já elaborado.

Outro ponto relevante é a sensibilização contínua dos colaboradores para o atingimento da meta de no máximo 20% de rejeito gerado. Aliado a esse esforço de conscientização de colaboradores da sede do Sebrae/SC, há de se dar continuidade as atividades nas regionais e agências de atendimento, por meio da mobilização dos Embaixadores ESG.

## 6.2 GESTÃO DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA

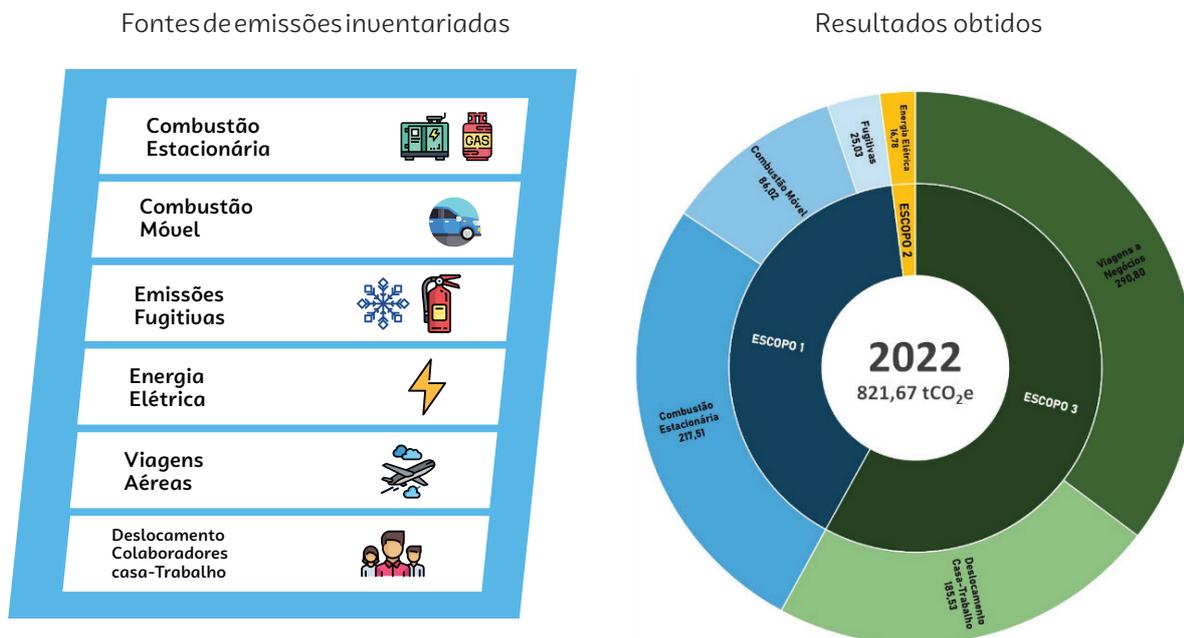
(GRI 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-5)

Mensurar e gerir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) é tarefa básica para qualquer organização que visa implementar ações de sustentabilidade no âmbito de sua operação.

O Sebrae/SC possui 2 inventários de emissões de GEE publicados no Registro Público Brasileiro (<https://registropublicodeemissoes.fgu.br/participantes/4240>), para os anos base de 2021 e 2022. Importante ressaltar que em 2023 o Registro Público de Emissões obteve o recorde de organizações que publicaram seus inventários e o Sebrae/SC foi a única entre todos os Sebrae das outras unidades da federação (UF). Alguns dos principais resultados podem ser conferidos a seguir.

## 6.2.1 EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA 2022 (GRI 305-1; 305-2; 305-3)

FIGURA 19 – FONTES DE EMISSÕES INVENTARIADAS



Em 2023 o Sebrae/SC recebeu o Selo Prata do Programa GHG Protocol pelo relato de suas emissões referentes ao ano base de 2022.



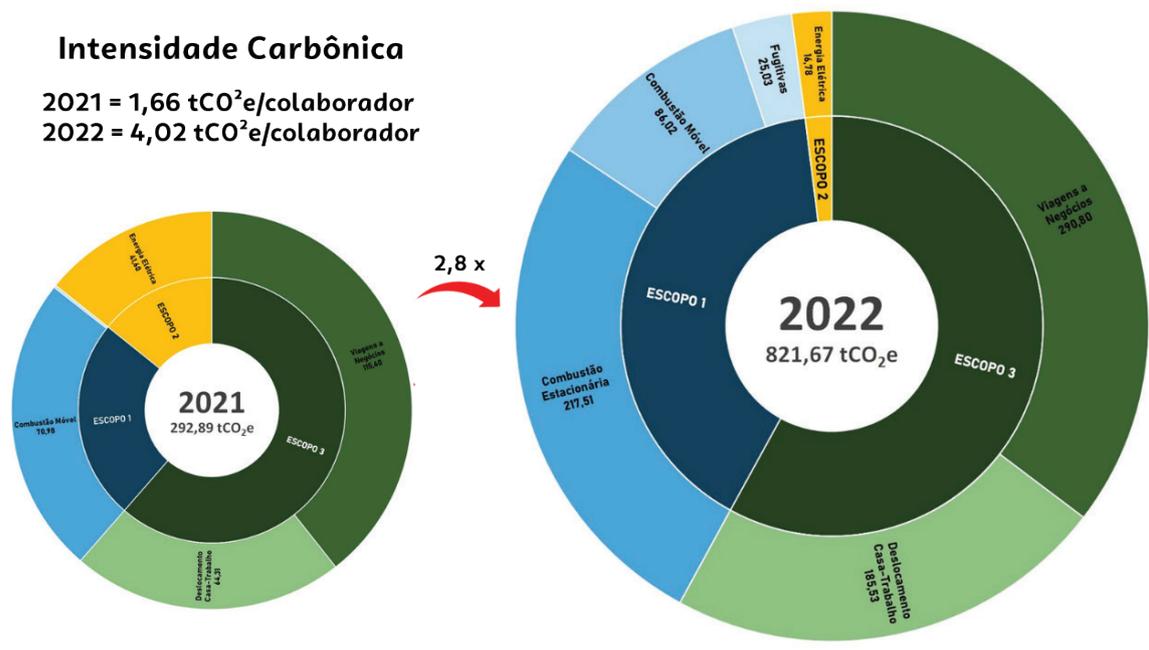
Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

Obs.: Valores expressos em tCO<sub>2</sub>e (toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente).

## 6.2.2 EVOLUÇÃO DAS EMISSÕES GEE (GRI 305-4)

Houve um aumento geral nas emissões de GEE de 2022 em comparação a 2021, como é possível observar pelos gráficos abaixo. Algumas possíveis razões são a qualidade do dado que em 2022 esteve muito mais próximo do real e também na redução das restrições por conta da pandemia que restringiu os deslocamentos. Alguns dos principais resultados podem ser conferidos a seguir.

FIGURA 20 – EMISSÕES DE GEE



### 6.2.3 AÇÕES DE REDUÇÃO DE EMISSÕES DE GEE (GRI 305-5)

Como forma de gerenciar mais efetivamente e reduzir as emissões de GEE das principais fontes geradoras, o Sebrae/SC definiu as seguintes diretrizes:

- Utilização exclusiva de etanol na frota própria de veículos;
- Inserção da meta de redução de 10% das emissões de GEE provenientes de viagens a negócio como meta de remuneração variável dos colaboradores em 2024;
- Início da operação da Usina Fotovoltaica;
- Restrição ao uso de geradores de energia a diesel em eventos.

## 6.3 ENERGIA (GRI 302-1; 302-4)

### 6.3.1 CONSUMO DE ENERGIA 2023

Algumas ações foram tomadas com relação ao consumo de energia na sede, nas gerências regionais e agências, dentre elas:

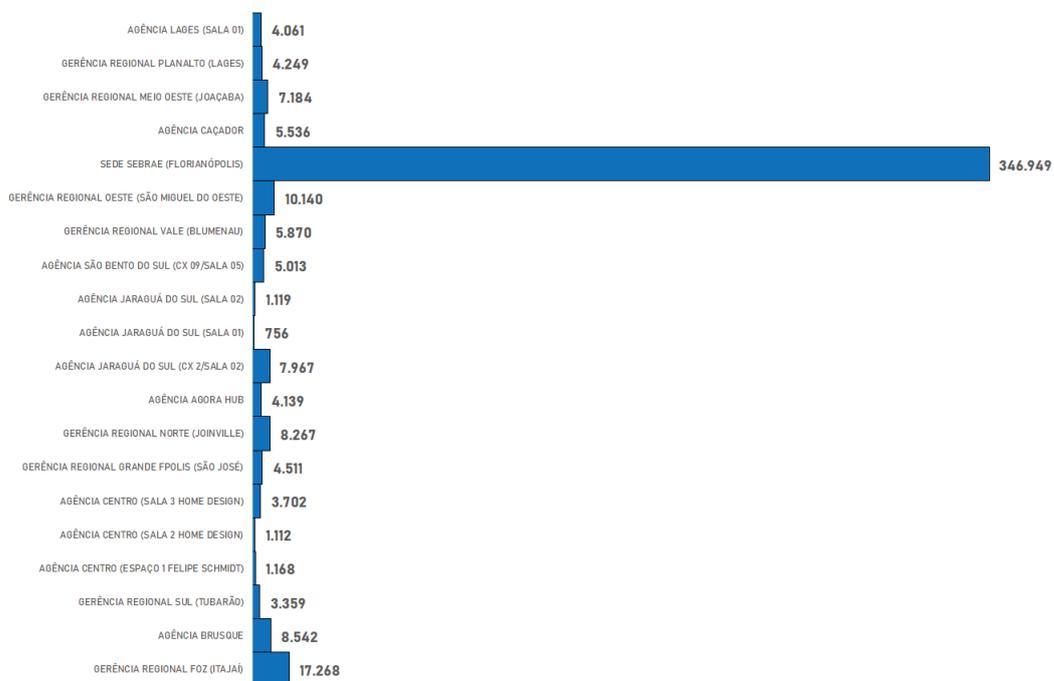
- Padronização de lâmpadas;
- Política e compras de equipamentos com melhor eficiência energética;
- Economia de escritório desligando equipamentos e lâmpadas ao fim do expediente.

**FIGURA 21 – CONSUMO DE ENERGIA POR UNIDADE**



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

**FIGURA 22 – CONSUMO DE ENERGIA POR UNIDADE**



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

### 6.3.2 USINA FOTOVOLTAICA

Com a estruturação da Política de Sustentabilidade Sebrae/SC, tendo em vista as ações estruturantes dentro desta temática, em 2022 foi concluída a construção da usina fotovoltaica, com o ideal de tornar a sede Sebrae/SC autossuficiente em energia.

A usina fotovoltaica, instalada no estacionamento da instituição conta com uma capacidade de geração de até 75,894 megawatts e poderá suprir a demanda de energia da instituição (sede), se operar em sua plenitude. A usina fotovoltaica iniciou sua operação no mês de fevereiro de 2023 e gerou, no ano de 2023, um total de 18,063 megawatts.



## 6.4 ÁGUA

(GRI 303-1)

Adotando uma filosofia de água compartilhada com a sociedade, o Sebrae/SC utiliza de diversas estratégias para reduzir seu consumo d'água. São utilizados, sempre que possível, temporizadores nas torneiras, descargas com acionamento duplo e acompanhamento do consumo mensalmente a fim de identificar vazamentos. Ainda, como destaque, na Sede é realizada a coleta de água da chuva para uso nas descargas e áreas externas.



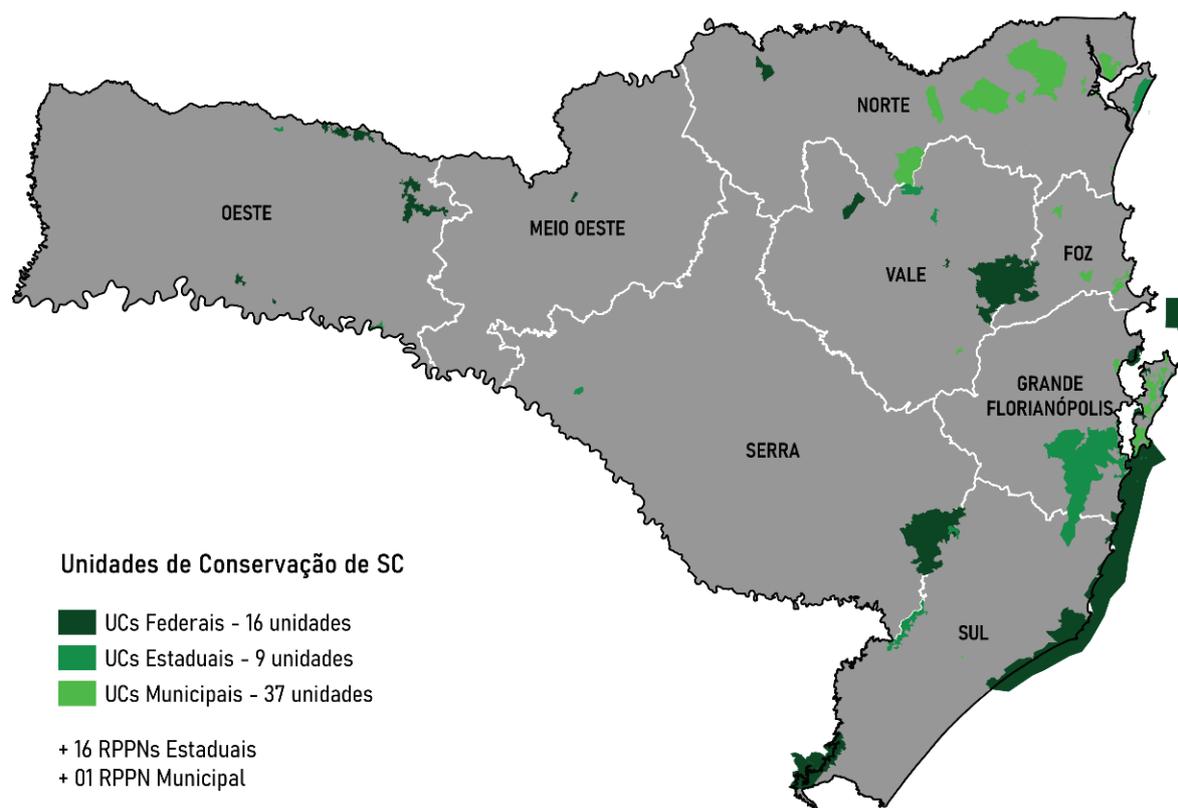
## 6.5 BIODIVERSIDADE E SERVIÇOS ECOSISTÊMICOS

(GRI 304-1; 304-2; 304-3)

### 6.5.1 BIODIVERSIDADE CATARINENSE

O bioma Mata Atlântica é predominante no estado de Santa Catarina, em suas diferentes fitofisionomias regionais. Um dos pilares do desenvolvimento econômico e social é justamente a riqueza natural do território. Neste sentido que o Sebrae/SC possui mapeadas as principais áreas de relevância ecológica no estado, instituídas como Unidades de Conservação, e orienta suas ações

FIGURA 23 – BIODIVERSIDADE CATARINENSE



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

Além da espacialização das áreas conservadas em Santa Catarina, o Sebrae/SC conta também com um levantamento detalhado de outros aspectos fundamentais que evidenciam a riqueza da biodiversidade no estado.

FIGURA 24 – RIQUEZA DE BIODIVERSIDADE DE SANTA CATARINA



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

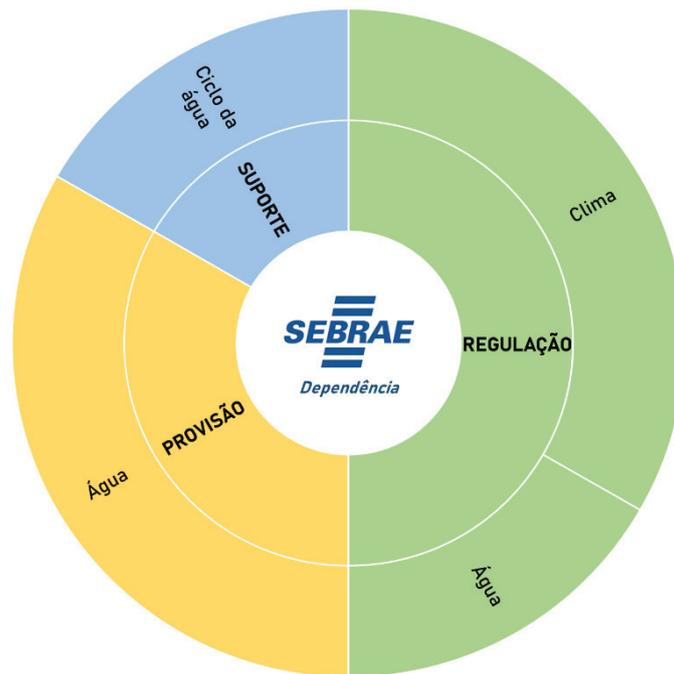
### 6.5.2 SERVIÇOS ECOSISTÊMICOS

Todo tipo de organização, de qualquer porte e setor, interage constantemente com a Natureza em seus diferentes processos de operação e produção. Dependem direta ou indiretamente dos recursos naturais para seu pleno funcionamento. E, ao mesmo tempo, geram externalidades positivas e negativas, contribuindo para alterações ambientais como mudanças climáticas e perda de biodiversidade, por exemplo. Conhecer e gerir bem essas interações é de fundamental importância para a longevidade de seu negócio e benefício da sociedade em geral.

#### DEPENDÊNCIA

Após a análise das operações, o Sebrae/SC possui dependência dos seguintes serviços ecossistêmicos:

**FIGURA 25 – DEPENDÊNCIA DE SERVIÇOS ECOSISTÊMICOS**

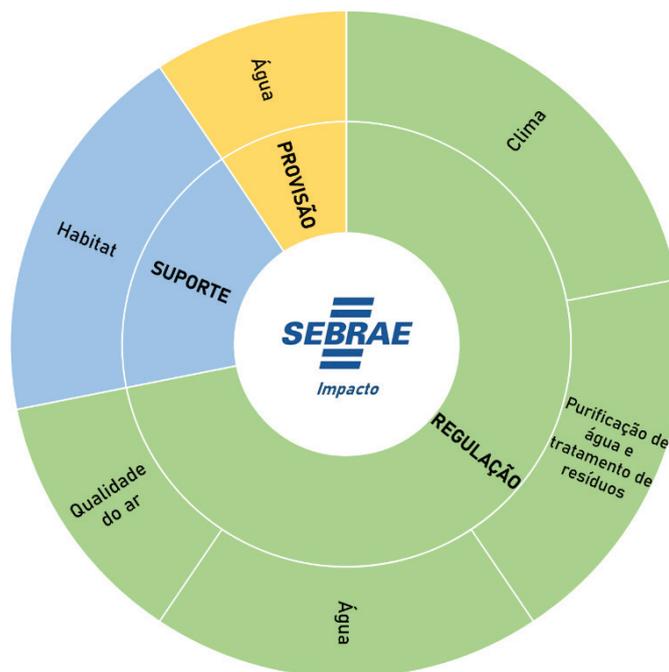


Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

## IMPACTO

Após a análise das práticas de operação, destacamos os seguintes serviços ecossistêmicos impactados:

**FIGURA 26 – SERVIÇOS ECOSISTÊMICOS IMPACTADOS**



Fonte: Assessoria da Diretoria de Administração e Finanças

# 7 PILAR SOCIAL

(GRI 2-22; 2-23)

## 7.1 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

### 7.1.1 CANAIS DE ACESSO AO CIDADÃO

Para atender à sociedade com relação às ocorrências de sugestões, elogios, reclamações, denúncias e solicitações, o Sebrae/SC disponibiliza sua Ouvidoria.

Foi também implementado o SIC - Serviço de Informação ao Cidadão, nos termos do Decreto nº 9.781/19, que se encontra sob a gestão da Ouvidoria do Sebrae/NA, de repercussão e abrangência nacional, podendo ser acessado pelo cidadão através do endereço <https://transparencia.sebrae.com.br/sic>.

### 7.1.2 OUVIDORIA

A Ouvidoria é uma instância institucional, com autonomia e independência, de caráter mediador, pedagógico e estratégico, que acolhe as manifestações dos clientes e demais partes interessadas, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão.

Para isso, a Ouvidoria atua conforme o Código de Ética do Sistema Sebrae e Regimento Interno, o que possibilita o alinhamento institucional de sua atuação. Seu propósito é buscar soluções para as demandas apresentadas, visando o aprimoramento da prestação do serviço e do relacionamento com seu público interno e externo.

As manifestações são classificadas por natureza: solicitação, reclamação, sugestão, elogio e denúncia, sendo as quatro últimas consideradas típicas de Ouvidoria.

A ouvidoria do Sebrae-SC recebeu um total de 194 manifestações no ano de 2023, distribuídas ao longo dos meses conforme o gráfico abaixo. Percebe-se que os meses de fevereiro, agosto e novembro foram os meses em que se concentraram os picos das manifestações. Comparando-se com o exercício de 2022 percebemos semelhança entre as curvas, sugerindo que estes são os meses, nos dois anos de medição, que concentram as manifestações.

GRÁFICO 06 - DISTRIBUIÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES TRATADAS PELA OUVIDORIA POR MÊS



Fonte: Ouvidoria

Quanto às manifestações classificadas por assunto destacam-se as principais: 65 foram relacionadas ao "atendimento Sebrae", 30 relacionadas a "ferramentas", 24 com o MEI, 16 "infração ética", 9 "programas" e 7 "institucionais".

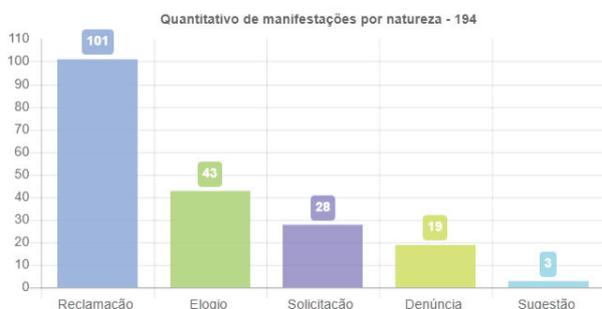
#### GRÁFICO 07 – ASSUNTOS DAS MANIFESTAÇÕES TRATADAS PELA OUVIDORIA



Fonte: Ouvidoria

Quanto à classificação por natureza, Reclamação se destaca com 101 do total (50%) das manifestações, 43 (23%) foram Elogios, 28 (15%) Solicitação de apoio ou informação, 19 (11%) foram classificadas como Denúncias e 3 sugestões.

#### GRÁFICO 08 – QUANTITATIVO DE MANIFESTAÇÕES TRATADAS PELA OUVIDORIA



Fonte: Ouvidoria

O ano de 2023 encerrou com 100% das manifestações finalizadas, ou seja, todas resolvidas juntos aos clientes manifestantes.

#### GRÁFICO 09 – SITUAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES



Fonte: Ouvidoria

Em termos de tempo de resposta das manifestações, o Sebrae/SC fechou o ano de 2023 com a média anual acima de 10 dias de tempo máximo de resposta, ou seja, 2,6 pontos acima da média nacional de 7,4 dias.

Porém, se considerar apenas o mês de dezembro, o tempo máximo de resposta foi de 5,8 dias, 1,6 dias a menos que a média nacional. Este número é o resultado do esforço em termos de atingir o menor tempo possível de resposta com o máximo de assertividade.

#### GRÁFICO 10 – TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA DE MANIFESTAÇÕES TRATADAS PELA OUVIDORIA



A Ouvidoria pode ser acessada pelo endereço <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ouvidoria>.

### 7.1.3 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO (SAC)

No Sistema Sebrae, a estratégia de atendimento ao cliente é operacionalizada por meio de quatro principais canais: as Agências de Atendimento, a Central de Relacionamento, o Portal Sebrae e a Ouvidoria.

Destaca-se que, atualmente, os registros de atendimento realizados por meio desses canais contemplam as tipologias de atendimento definidas em seu modelo de negócio, como orientação técnica, consultoria, dentre outras modalidades de atendimento.

As demandas específicas de reclamações, denúncias e sugestões são direcionadas para tratamento pela Ouvidoria.

O Sebrae/SC realiza também pesquisa NPS junto aos clientes atendidos, utilizando este indicador para monitorar a satisfação dos clientes. Os clientes detratores são contatados,

para que as causas das insatisfações sejam identificadas e tratadas de forma a melhorar os processos do atendimento e garantir que os clientes voltem a consumir os serviços prestados pelo Sebrae/SC.

#### **PONTOS DE ATENDIMENTO**

Para viabilizar um maior acesso dos cidadãos ao atendimento do Sebrae/SC, a instituição conta com 16 agências de atendimento. Estes espaços viabilizam o acesso do cliente aos serviços oferecidos pela instituição de forma presencial, como serviços de orientação técnica, cursos, palestras, consultorias, dentre outros.

#### **CENTRAL DE RELACIONAMENTO**

O Sebrae Nacional possui sua Central de Relacionamento para atendimento às demandas dos clientes por meio de canais de atendimento remoto, especialmente o 0800 e Whatsapp. Esse canal atende a solicitações dos clientes de várias naturezas, como demandas de orientação sobre empreendedorismo, formalização de pequenos negócios, inscrições em eventos do Sebrae, como cursos e palestras, recomendação de soluções do portfólio Sebrae e agendamento de atendimento, caso seja necessário o encaminhamento às equipes nos estados que atuam em outros canais. O Sebrae/Na acompanha os indicadores de qualidade no atendimento, e quando existe a necessidade de acionar o Sebrae/SC devido a alguma demanda do cliente não solucionada pela Central Nacional de Relacionamento, esta repassa ao estado através do sistema.

#### **PORTAL SEBRAE**

O Portal Sebrae (<https://www.sebrae-sc.com.br/>) é o principal endereço do Sebrae na internet, oferecendo um grande conjunto de conteúdos e serviços digitais ao cidadão. As manifestações dos clientes que chegam por este canal são tratadas pela Célula de Suporte da Diretoria Técnica.

### **7.1.4 SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO (SIC)**

O Serviço de Informação ao Cidadão do Sistema Sebrae – SIC SEBRAE tem por objetivo atender aos pedidos de informação, fundamentados na Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº 12.527/11).

Todos os pedidos são tramitados por meio de um sistema informatizado, próprio para tratamento de demandas e geração de relatórios.

O formulário de registro de pedidos está disponível no Portal da Transparência do Sebrae, ou diretamente pelo endereço <https://transparencia.sebrae.com.br/sic>. Ao realizar um registro, o cidadão recebe um número de protocolo, que permite que ele acompanhe o tratamento da solicitação.

O acompanhamento pode ser feito por meio da opção "Acompanhe sua solicitação", disponível no endereço acima. Além disso, o sistema envia ao e-mail previamente cadastrado pelo cidadão mensagens de abertura e finalização da demanda.

O SIC Sebrae tem até 20 dias corridos para responder ao solicitante, podendo este prazo chegar a 30 dias, mediante justificativa.

Após receber a resposta, o cidadão tem um prazo de 10 dias para apresentar recurso. Se for o caso, o Sebrae tem até 5 dias para respondê-lo, a contar do dia da realização do recurso.

Com relação aos relatórios dos atendimentos realizados via SIC, os dados são apresentados de forma consolidada no Relatório de Gestão do Sebrae Nacional, com a informação de todas as unidades federativas.

### **7.1.5 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE**

Como forma de incentivar a transparência e permitir à sociedade conhecer, com total clareza, de que forma são aplicados os recursos geridos pela instituição, o Sebrae desenvolveu o Portal da Transparência, em observância ao

estabelecido no Acórdão nº 699/2016 - TCU - Plenário, bem como à Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação, no qual são apresentadas diversas informações sobre a gestão.

O Portal da Transparência pode ser acessado por meio do endereço <https://transparencia.sebrae.com.br>.

### **7.1.6 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS**

O Sebrae/SC adota a metodologia Net Promoter Score (NPS) para mensurar o grau de satisfação e fidelidade dos seus clientes. A pesquisa NPS é uma metodologia mundialmente conhecida, simples, flexível e confiável através da qual pode-se classificar a nota atribuída pelo cliente em três grupos:

- Notas de 0 a 6 – Clientes Detratores – São aqueles clientes que indicam que as 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 7 e 8 – 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 9 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.

Devido a sua relevância, o índice foi definido como indicador obrigatório de acompanhamento. A meta estipulada previu a manutenção na zona de excelência – acima de 80 pontos, no índice de recomendação (NPS) dos clientes atendidos. O resultado alcançado de 84,3 pontos, classificado como zona de qualidade, demonstra a assertividade das ações empreendidas em 2023, principalmente aquelas relacionadas com a Identidade Sebrae e Comunicação Institucional.

O resultado do NPS em 2023 supera o ano

anterior em 1 ponto percentual. Tal indicador é considerado de excelência, tendo em vista que parâmetros mundiais indicam 75 pontos para empresas de níveis de serviço de excelência mundial, como é o caso da Google. É possível inferir que uma parcela significativa do aumento do NPS está associada à implantação do Programa de Excelência em Atendimento adotado pelo Sebrae/SC e que tem, na sua base, a metodologia Disney de encantamento dos clientes.

Tal programa foi implantado em 100% das Agências de Atendimento em 2022 e 2023, sendo que o desafio para 2024 é a implantação em todas as gerências e assessorias da instituição. O ID Sebrae, como é conhecido o programa, é apoiado em 4 pilares para levar a excelência no atendimento ao cliente: Clareza como forma de prestar atendimento focado às reais necessidades dos clientes; Simplicidade como forma de garantir um atendimento acessível por meio de processos e informações simplificadas para o cliente; Relacionamento, que tem como objetivo compreender o cliente como único, respeitando suas necessidades e expectativas; e Sucesso do Cliente, sendo este o ID que materializa o objetivo do programa que é promover um atendimento de excelência por meio da oferta de produtos e serviços de qualidade e customizáveis à realidade de cada pequeno negócio, independentemente do canal em que o cliente seja atendido.

Desta forma, é possível concluir que o esforço em criar um programa de excelência no atendimento, baseado em referências mundiais, associado à expansão da rede de atendimento do Sebrae, tem mantido o NPS da instituição em patamares de excelência.

O quadro abaixo mostra o acompanhamento do NPS nos últimos 5 anos, porém, em 2020 houve mudança na abordagem. A pesquisa quantitativa foi realizada internamente, via web, não sendo possível fazer uma comparabilidade simples sobre os resultados.

Nos anos de 2021, 2022 e 2023 os resultados utilizados tiveram extração on-line via plataforma BINDs.

#### QUADRO 50 – ACOMPANHAMENTO DA SATISFAÇÃO E NPS

Ano	NPS
2023	84,3
2022	83,5
2021	81,2
2020	69,9
2019	84,4

Fonte: Gerência de Relacionamento.

A avaliação dos impactos dos produtos e serviços do Sebrae/SC a seus beneficiários é realizada através do levantamento da aplicabilidade (nível de aplicação dos conhecimentos adquiridos no Sebrae) e da efetividade (nível de resultado no negócio/vida do cliente). Estas mensurações são realizadas dois meses após o atendimento do cliente registrado no Sistema de Atendimento - SAS. São pesquisados todos os instrumentos de atendimento, exceto a Orientação Técnica.

#### QUADRO 51 – INDICADOR DE EFETIVIDADE

Ano	Aplicabilidade	Efetividade
2023	7,8	8,0
2022	7,6	7,8
2021	7,8	8,2
2020	7,0	7,3
2019	8,7	8,3

Fonte: Pesquisas de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade 2014 a 2020 Sebrae Nacional. A partir de 2021 a pesquisa de Aplicabilidade e Efetividade passou a ser feita via plataforma BINDS.

O resultado das pesquisas de imagem junto à sociedade e imagem junto aos clientes é aferido anualmente através de pesquisas conduzidas pelo Sebrae/NA. A pesquisa de imagem junto à sociedade foi executada no período de 21 de setembro a 01 de novembro de 2023 e apresentou aumento de 0,5 em relação aos resultados de 2022, superando toda a série histórica. A pesquisa realizada com amostra de

294 respondentes visa monitorar a percepção da sociedade em geral em relação ao Sebrae, seu nível de lembrança e conhecimento de sua atuação.

Em relação à pesquisa de imagem junto aos pequenos negócios, a nota média de 8,6 superou a meta estabelecida para o programa Gestão da Marca. A pesquisa junto aos pequenos negócios foi respondida por 221 clientes no período de 18 de outubro a 22 de dezembro de 2023.

#### QUADRO 52 – NOTA DE IMAGEM

Ano	Nota de Imagem junto a Sociedade	Nota de Imagem junto aos PNs
2023	8,5	8,6
2022	8,0	8,6
2021	8,4	8,3
2020	8,1	8,5
2019	8,3	8,4

Fonte: DataSebrae.

#### QUADRO 53 – ENDEREÇO PARA ACESSO DAS PESQUISAS SAE E IMAGEM.

Documento	Endereço para acesso	Periodicidade de Atualização
Pesquisa de satisfação, aplicabilidade e efetividade (SAE)	<a href="https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiMDk4OWQwNjE2M2UyMCOONmY5LWUwNWltMGVhNGM3NGQ4NjZlIiwidCI6IjE3Mjk4Mjc4LTFiZDctNGFINS05MzVlTg4YWWRkZWY2MzZlYUlsimMiOjR9">https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiMDk4OWQwNjE2M2UyMCOONmY5LWUwNWltMGVhNGM3NGQ4NjZlIiwidCI6IjE3Mjk4Mjc4LTFiZDctNGFINS05MzVlTg4YWWRkZWY2MzZlYUlsimMiOjR9</a>	Semestral, com divulgação consolidada anual
Pesquisas de imagem junto à Sociedade	<a href="https://datasebrae.com.br">https://datasebrae.com.br</a>	Anual
Pesquisa de Imagem junto aos Pequenos Negócios	<a href="https://datasebrae.com.br">https://datasebrae.com.br</a>	Anual

Fonte: Sebrae Nacional (2023).

## 7.2 GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS

(GRI 2-7; 401-1; 405-1)

A composição da força de trabalho do Sebrae/SC é apresentada nos quadros abaixo:

**QUADRO 54 – COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE RECURSOS HUMANOS**

Tipologias dos Cargos	Funcionários	Ingressos em 2023	Egressos em 2023
<b>1 Prouimento de cargo efetivo</b>			
<b>1.1 Membros de poder e agentes políticos</b>			
<b>1.2 Empregados de Carreira</b>			
1.2.1 Empregados de Carreira sem gratificação	186	25	12
1.2.2 Empregados que exercem funções gratificadas*	26	02	02
<b>1.3 Empregados com Contratos Temporários</b>	07	07	10
<b>1.4 Empregados Cedidos ou em Licença</b>			
1.4.1 Cedidos	01	-	-
1.4.2 Removidos	-	-	-
1.4.3 Licença remunerada	-	-	-
1.4.4 Licença não remunerada	02	-	-
1.4.5 Aposentado invalidez	01	-	-
<b>2 Total sem temporários</b>	216	27	14
<b>2.1 Total com temporários</b>	223	34	24

\* Dentre os profissionais que exercem função gratificada apenas 06 não integram o rol de empregados de carreira do Sebrae/SC. São empregados indicados. Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

No exercício de 2023 o Sebrae/SC realizou 27 contratações e 14 desligamentos de empregados. Dentre os empregados desligados, 2 empregados exerciam gratificação de função e foram desligados por iniciativa da empresa.

Em dezembro de 2023 a entidade contava com 212 funcionários ativos, 1 aposentado por

invalidez e 02 em licença sem remuneração, 1 colaborador cedido ao Sebrae/NA, totalizando 216 funcionários.

Em 2022 tivemos ao total 17 contratações de temporários, sendo 10 egressos até o final do ano. Finalizou-se o ano com 7 temporários ativos.

**QUADRO 55 – COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR TIPO DE CONTRATO E ÁREA**

Tipo de Contrato	Área Meio	Área Fim	Total
1 Contrato por prazo Determinado (aprendizes)	03	-	03
2 Contrato por prazo Determinado (projeto ALI)	-	11	11
3 Contrato por prazo Determinado	02	-	02
4 Contrato por prazo Indeterminado	67	133	200
5 Total	72	144	216

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

A lotação da área fim representa aproximadamente 67% da força de trabalho do Sebrae/SC, estando lotado em sua área meio 33% do quantitativo de funcionários.

O dimensionamento do quadro de pessoal é coordenado pela Gerência de Recursos Humanos, de acordo com as necessidades de cada gerência.

**QUADRO 56 – COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR CATEGORIAS DE DIVERSIDADE E CATEGORIA FUNCIONAL**

Espaço Ocupacional	Masculino	Feminino	Total do Quadro
Menor Aprendiz	67%	33%	3
Assistente II	32%	68%	36
Analista I	21%	79%	73
Analista II	41%	59%	54
Analista III	71%	29%	24
Funções Gratificadas	91%	9%	23
Diretores	100%	0%	3
<b>Total</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>	<b>216</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Analisando a composição do quadro de recursos humanos por espaço ocupacional, verifica-se que 81% da força de trabalho do Sebrae/SC é preenchida por funcionários com cargo de analista.

A composição do quadro do Sebrae/SC é composta em sua maioria por mulheres, sendo 57% o público feminino e 43% do público masculino. No que se refere às posições por categoria funcional, a maioria das mulheres

(65%) encontra-se na posição de Assistente II e Analista Técnico I e cerca de 65% dos homens na qualidade de Analistas II, III e Funções Gratificadas.

No que se refere aos grupos minoritários ou grupo vulneráveis, em 2023 não foi realizado o mapeamento destes grupos, sendo esta uma ação prevista para o projeto de Diversidade e Inclusão de 2024.

**QUADRO 57 – COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR FAIXA ETÁRIA**

Tipologias do Cargo	Faixa Etária (anos)				
	Até 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Acima de 60
<b>1. Provisão de cargo efetivo</b>					
1.1. Membros de poder e agentes políticos				Não se aplica	
1.2. Empregados de Carreira	27	72	60	26	4
1.3. Empregados de Carreira com gratificação	-	-	07	09	5
1.4. Empregados com Contratos Temporários	01	05	00	00	01
1.5. Empregados Cedidos ou em Licença ou aposentadoria inatividade	-	00	00	01	00
1.6. Empregados indicados com gratificação		00	03	01	01
<b>2 Total</b>	28	77	70	37	11

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Percebe-se que a maioria dos colaboradores do Sebrae/SC encontram-se na faixa de 31 a 50 anos de idade, embora o universo seja bastante diverso com um quantitativo bastante distribuído entre as faixas etárias. Considerando o critério das gerações (baby boomers, geração x, geração y, geração z e alpha) a geração dos millenials (ou geração y) já passa a ser o maior percentual de colaboradores dentro do Sebrae/SC.

**QUADRO 58 – COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR ESCOLARIDADE**

	Nível de Escolaridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Prouimento de cargo efetivo</b>									
1.1. Membros de poder e agentes políticos	Não se aplica								
1.2. Empregados de Carreira	-	-	-	-	19	62	91	15	3
1.3. Empregados de Carreira com gratificação							16	3	2
1.4. Empregados com Contratos Temporários					0	1	1	4	1
1.5. Empregados Cedidos ou em Licença ou aposentadoria por invalidez					1	1			
1.6. Empregados indicados com gratificação							3		
<b>2 Total</b>					<b>20</b>	<b>63</b>	<b>112</b>	<b>22</b>	<b>6</b>

**LEGENDA****Nível de Escolaridade**

1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado sem cursos regulares; 3 - Primeiro grau incompleto; 4 - Primeiro grau; 5 - Segundo grau ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação; 8 - Mestrado; 9 - Doutorado; 10 - Não Classificada.

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Analisando o quadro de recursos humanos por escolaridade, verifica-se que 63% dos funcionários possuem nível de graduação com especialização ou pós-graduação. Aproximadamente 91% do quadro de funcionários possui escolaridade de nível superior ou maior.

**QUADRO 59 – QUANTITATIVO DE ESTAGIÁRIOS**

Alocação	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício (em R\$)
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
Área Fim	12	8	13	11	R\$ 605.163
Área Meio	00	8	03	06	
Total	12	16	16	17	

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

**QUADRO 60 – QUANTITATIVO DE JOVENS APRENDIZES**

Escolaridade	Quantitativo de menores aprendizes vigentes	Despesa no exercício (em R\$)
Ensino Fundamental e Médio	3	R\$ 102.532
Total	3	

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Completando sua força de trabalho, ao longo de 2023 o Sebrae/SC contou em média com 16 estagiários e 3 jovens aprendizes. Do quantitativo de estagiário, 65% estão lotados na área fim e 35% na área meio da instituição.

Para fazer o acompanhamento da força de trabalho, a Gerência de Recursos Humanos se utiliza de uma série de indicadores gerenciais. Durante o ano de 2023 merecem destaque os seguintes indicadores:

## Índice de Perdas: turnover no ano de 2023

Turnover Geral de 8,77%, considerando todas entradas e saídas do ano e dividindo pelo número de funcionários ativos.

Turnover involuntário (iniciativa da empresa) de 2,84%, considerando somente os desligados por iniciativa da empresa e dividindo pelo número de empregados ativos.

Turnover voluntário (iniciativa empregado) de 2,84%, considerando somente os pedidos de desligamento e dividindo pelo número de empregados ativos.

**QUADRO 61 - CUSTOS DE RECURSOS HUMANOS NOS EXERCÍCIOS DE 2020 E 2021 E 2022.**

Ano	Vencimentos e vantagens fixas	Despesas Variáveis					Total	
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e previdenciários		Demais despesas variáveis
<b>Funcionários de carreira que não ocupam funções gratificadas</b>								
2021	12.277.674				160.808	9.066.022	845.284	22.349.788
2022	15.711.090				341.927	8.083.137	95.285	24.231.439
2023	20.811.370				87.834	13.151.386	100.597	34.151.187
<b>Servidores ocupantes de cargos do Grupo Direção e Assessores</b>								
2021	3.252.535					876.589	109.789	4.238.913
2022	3.285.339					782.988		4.068.327
2023	5.289.374				42.435	1.017.887		6.349.696
<b>Funcionários que recebem funções gratificadas</b>								
2021	8.451.319				249.258	3.866.985	695.990	13.263.552
2022	9.047.392				291.788	3.637.310		12.976.490
2023	6.917.687				42.364	1.488.725		8.448.776
<b>Total 2021</b>	<b>23.981.528</b>				<b>410.066</b>	<b>13.809.596</b>	<b>1.651.063</b>	<b>39.852.253</b>
<b>Total 2022</b>	<b>28.043.821</b>				<b>633.715</b>	<b>12.503.435</b>	<b>95.285</b>	<b>41.276.256</b>
<b>Total 2023</b>	<b>33.018.431</b>				<b>172.633</b>	<b>15.657.998</b>	<b>100.597</b>	<b>48.949.659</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

## Educação Corporativa (GRI 404-1; 404-2)

Ao longo deste ano, o SEBRAE/SC contou com até 198 empregados participantes em ações de capacitação. Dos 230 empregados ativos, foram contabilizados o total de 198 empregados capacitados, atingindo 86% do número de empregados ativos durante o ano e cerca de 26.309 horas de treinamento e desenvolvimento de seus empregados.

Foram realizados investimentos em subsídio no Programa de Educação Corporativa beneficiando 35 empregados em 2023, sendo 10 empregados cursando Graduação e Tecnólogo, 14 empregados cursando Pós-Graduações (Especialização, MBA), 01 Doutorado e 11 cursando Idiomas, além de cursos de mercado e cursos in company.

Com relação ao indicador (índice de satisfação dos clientes internos) a Universidade Corporativa ainda não consolidou os dados, estando em análise interna para divulgação aos UF's nos primeiros meses de 2024.

Em 2023, como pontos fortes, tivemos a realização da Semana de Capacitação alinhada ao Startup Summit 2023, que conectou iniciativas de capacitação interna de diversas áreas com o público externo atendido pelo Sebrae/SC.

As ações de desenvolvimento têm como propósito suprir as lacunas de performance das equipes, por meio de treinamentos e aquisição de conhecimentos. O Sebrae/SC é uma empresa de Gestão do Conhecimento, sendo o seu capital intelectual um capital ainda intangível, mas que torna o grande diferencial competitivo da organização.

#### QUADRO 62 - MÉDIA DE HORAS DE CAPACITAÇÃO POR TIPOLOGIA, CATEGORIA FUNCIONAL E GÊNERO

Capacitações 2023	UC	Mercado	In company	Subsídios	Total Horas	Quantidade	Média
<b>Categoria Funcional</b>							
Assistente I	0	54	0	0	54	1	54
Assistente II	50	243	197	11.658	12.148	37	238
Analista I	153	618	753	5.739	7.263	82	94
Analista II	90	522	811	1.547	2.970	59	50
Analista III	109	749	1.282	1.452	3.592	48	75
Diretor	0	150	132	0	282	3	94
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>2.336</b>	<b>3.175</b>	<b>20.396</b>	<b>26.309</b>	<b>230</b>	<b>114</b>
<b>Gênero</b>							
Feminino	229	998	1.528	13.668	16.423	132	124
Masculino	173	1.338	1.647	6.728	9.886	98	100
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>2.336</b>	<b>3.175</b>	<b>20.396</b>	<b>26.309</b>	<b>230</b>	<b>114</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Ao longo do exercício, o Núcleo de Carreira e Desenvolvimento proporcionou mais de 129 ações de T&D nas modalidades in company, mercado, subsídios e na UC Sebrae de forma presencial, on line ou híbrida.

Capacitamos 86% dos empregados do Sebrae/SC com pelo menos uma ação do Programa de Educação Corporativa. O número médio de horas por colaborador foi de 114 horas, média acima do mercado que é de 17h por colaborador segundo o Panorama da ABTD de 2022/2023).

Com relação à categoria funcional percebe-se um maior investimento da instituição em capacitação nos espaços ocupacionais de base, isto é, nível ocupacional de Assistentes I e II, especialmente por ser uma instituição que tem em sua base o conhecimento. Além disso, a média de horas investidas no gênero feminino 24 horas superior às horas de capacitação para os colaboradores do sexo masculino,

neste caso devido ao fato de que as mulheres ainda são maioria nos espaços ocupacionais de Assistentes.

Foram realizadas ações para qualificação técnica (cursos de curta duração), subsidiados cursos de graduação, pós e idiomas. As ações de capacitação atenderam a todos os níveis ocupacionais do Sebrae/SC: Analistas, Assistentes e Lideranças.

As ações de desenvolvimento foram pautadas no mapeamento das competências (técnicas, transversais, gestão e do negócio), visando o estabelecimento e consolidação das competências no time do Sebrae/SC) ao longo do ciclo de 2023.

Foram desenvolvidas no período 49% das competências técnicas mapeadas, no total de 685 participações de ações de Treinamento & Desenvolvimento.

#### QUADRO 63 - COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR ESPAÇO OCUPACIONAL

Espaço Ocupacional	UC	Mercado	In company	Subsídios	Total
Nº de participações	52	112	481	40	685
Nº de ações	16	65	8	40	129
Nº de Competências Desenvolvidas	12	28	10	27	77

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Durante o ciclo de desempenho 2023, 93 colaboradores foram reconhecidos no Comitê de Carreira, num total de 183 elegíveis. No quadro abaixo estão apresentados os resultados numéricos do ciclo:

**QUADRO 64 - RESULTADOS GLOBAIS QUANTITATIVOS - CICLO 2022/2023**

Espaço Ocupacional	Total	Superior	Satisfatório	Abaixo	Não Avaliados
Assistente I	07	04	03	00	00
Assistente II	36	21	13	02	00
Analista I	59	20	35	01	03
Analista II	39	19	20	00	00
Analista III	13	06	07	00	00
Líderes	23	06	11	00	06
<b>Total Global</b>	<b>177</b>	<b>76</b>	<b>89</b>	<b>03</b>	<b>09</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

A análise apresentada no próximo quadro revela que mais de 97% dos colaboradores, tanto do sexo masculino quanto do feminino, obtiveram avaliações satisfatórias durante o ciclo. No que diz respeito à distribuição por cargos, observa-se que todos possuem avaliações de desempenho consideradas satisfatórias. Apenas alguns casos, pertencentes ao grupo de Assistentes II do sexo masculino, apresentaram avaliações regulares abaixo do desempenho esperado, representando uma minoria nos resultados globais.

**QUADRO 65 - AVALIAÇÕES SATISFATÓRIAS - CICLO 2022/2023**

Percentual Colab. Av. nota 3 ou sup. Ciclo 2022/2023	
<b>Masculino</b>	<b>97%</b>
Analista Técnico I	100%
Analista Técnico II	100%
Analista Técnico III	100%
Assistente II	89%
<b>Feminino</b>	<b>99%</b>
Analista Técnico I	98%
Analista Técnico II	100%
Analista Técnico III	100%
Assistente I	100%
Assistente II	95%
<b>Total Geral</b>	<b>98%</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

### 7.2.1 REMUNERAÇÃO DO CORPO DIRIGENTE E CONSELHEIROS (GRI 2-19; 2-20; 2-21; 405-2)

O Estatuto Social do Sebrae define em seu artigo 12, parágrafo 1º, que os conselheiros que compõem seu Conselho Deliberativo Estadual cumprirão seu mandato sem remuneração.

Define também o Estatuto Social, em seu artigo 14, parágrafo 1º, que os membros do Conselho Fiscal eleitos pelo CDE, não recebem remuneração no cumprimento de seu mandato.

Em relação à Diretoria Executiva, o Estatuto Social do Sebrae/SC estabelece que sua remuneração será fixada pelo Conselho Deliberativo Estadual, conforme artigo 13, item V.

Desta forma, os quadros a seguir demonstram a remuneração dos administradores do Sebrae/SC:

#### QUADRO 66 – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

Remuneração dos Administradores	
Cargo	Remuneração anual
Administrador da Entidade:	0
Membros do Conselho Deliberativo/Fiscal	0
Diretores:	
Superintendência	715.541
Diretoria de Administração e Finanças	635.689
Diretoria Técnica	640.562
<b>Total</b>	<b>1.991.793</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

#### QUADRO 67 – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES – QUADRO CONSOLIDADO

Remuneração dos Administradores - quadro consolidado	
Rubricas	Valores
Salários e Proventos	1.546.196
Férias	91.339
1/3 Férias	45.661
Abono Pecuniário	45.661
13º Salário	138.614
<b>Total</b>	<b>1.867.471</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

#### QUADRO 68 – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES/OUTROS PAGAMENTOS

Remuneração dos Administradores - outros pagamentos	
Rubricas	Valores
Participação nos Resultados	124.322
<b>Total</b>	<b>124.322</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

### 7.2.2 REMUNERAÇÃO DO CORPO DE COLABORADORES (POR GÊNERO E FAIXA ETÁRIA)

#### QUADRO 69 - REMUNERAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA

Faixa	Remuneração por faixa			
	Vencimentos e vantagens fixas	Benefícios Assistenciais e previdenciários	Indenizações	Remuneração
Até 30	1.966.168	1.360.887	7	3.327.062
de 31 a 40	5.782.194	4.353.846	77.676	10.213.716
de 41 a 50	11.312.712	5.634.951	54.600	17.002.263
de 51 a 60	9.985.554	3.378.908	36.419	13.400.881
Acima de 60	4.072.399	929.407	3.931	5.005.737
<b>Total</b>	<b>33.119.028</b>	<b>15.657.998</b>	<b>172.633</b>	<b>48.949.659</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

O quadro acima demonstra uma maior concentração da remuneração na faixa etária de 41 a 50 anos, especialmente devido ao fato de que a maioria dos colaboradores do Sebrae/SC encontram-se na faixa de 31 a 50 anos de idade, embora o universo seja bastante diverso e com quantitativo bem distribuído entre as diversas faixas etárias.

#### QUADRO 70 - REMUNERAÇÃO POR GÊNERO

Remuneração por gênero	Vencimentos e vantagens fixas	Indenizações	Benefícios Assistenciais e previdenciários	Valores	%
Masculino	20.390.538	112.142	7.530.396	28.033.076	57%
Feminino	12.728.490	60.491	8.127.602	20.916.583	43%
<b>Total</b>	<b>33.119.028</b>	<b>172.633</b>	<b>15.657.998</b>	<b>48.949.659</b>	<b>100%</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Com relação à remuneração, embora o público feminino seja a maioria dos profissionais da instituição, compondo 57% do total, a remuneração corresponde a 42% do total dos valores da folha de pagamento; enquanto o público masculino corresponde a 58% da folha, fato que se explica por estar o público masculino posicionado entre os profissionais com maior tempo de carreira.

### QUADRO 71: REMUNERAÇÃO POR CATEGORIA FUNCIONAL

Espaços Ocupacionais	Vencimentos e vantagens fixas	Indenizações	Benefícios Assistenciais e previdenciários	Remuneração
Menor Aprendiz	30.335	7	73.465	103.807
Assistente I	19.239	7.460	20.251	46.951
Assistente II	1.924.342	0	2.100.820	4.025.162
Analista Técnico I	5.658.680	11.205	4.677.656	10.347.541
Analista Técnico II	7.559.723	75.464	3.960.533	11.595.720
Analista Técnico III	15.894.809	78.496	4.467.149	20.440.454
Diretor	2.031.900	0	358.124	2.390.024
<b>Total Geral</b>	<b>33.119.028</b>	<b>172.633</b>	<b>15.657.998</b>	<b>48.949.659</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Já em relação à categorial funcional, percebe-se o maior volume da remuneração concentrada no espaço ocupacional de Analistas Técnicos III, profissionais com mais tempo de carreira.

## 7.3 SAÚDE E BEM-ESTAR

(GRI 403-1; 403-6; 403-8)

### 7.3.1 USO DO AUXÍLIO SAÚDE

Com relação ao auxílio saúde, 100% dos colaboradores ativos de 2023 aderiram ao Plano de Assistência Médica do Sebrae/SC.

O benefício de Assistência Médica é um benefício previsto no Acordo Coletivo do Sebrae.

### 7.3.2 USO DO AMBULATÓRIO

O Sebrae/SC ampliou em 2023 os serviços de prevenção à saúde do trabalhador, disponibilizando atendimento profissional presencial e on-line diário a todos os seus colaboradores através da implementação de um ambulatório em sua sede com profissionais da área da saúde: médico do trabalho, psicólogo, nutricionista e ergonomista.

### 7.3.3 USO DE ACADEMIA

Complementando as ações de promoção à saúde, também no exercício foi oferecido um novo benefício para incentivo à saúde. Além da disponibilização de uma academia totalmente equipada na sede do Sebrae/SC, foi contratado um novo serviço, o cartão FIT, para ser disponibilizado aos colaboradores das gerências regionais, ampliando assim o acesso à atividade física a todos os colaboradores do

### QUADRO 72 - ATENDIMENTOS AMBULATORIAIS

Serviços	Números de Atendimentos
Nutricionista	41
Psicólogo	72
Médico Acolhedor	68
<b>Total</b>	<b>181</b>

Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

Sebrae/SC.

O FIT é uma parceria entre Sebrae e o SESI + saúde, que permite o acesso a diversas atividades físicas. Percebe-se pelo quadro abaixo que ao longo do ano os colaboradores das regionais foram aumentando a adesão ao plano, passando de 26% para 45% dos colaboradores lotados nas regionais, havendo maior adesão por parte do público feminino.

### QUADRO 73 - UTILIZAÇÃO DA ACADEMIA POR GÊNERO

FIT	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Homens	7	6	7	8	7	8	sem inf.	12	12	sem inf.	11	sem inf.
Mulheres	14	14	19	20	21	20	sem inf.	24	23	sem inf.	28	sem inf.
Total	21	20	26	28	28	28	sem inf.	36	35	sem inf.	39	sem inf.
Nº de Funcionários	80	80	82	83	83	84	85	86	85	86	86	86
% de adesão	26%	25%	32%	34%	34%	33%	sem inf.	42%	41%	sem inf.	45%	sem inf.

\* Os meses destacados não foram disponibilizadas informações do SESI.  
Fonte: Gerência de Recursos Humanos.

#### 7.3.4 USO DO PLANO ODONTOLÓGICO

Com relação ao Plano Odontológico, em 2023 cerca de 94% do quadro de colaboradores ativos aderiu ao plano disponibilizado pelo

Sebrae/SC. O benefício de Assistência Odontológica é um benefício previsto no Acordo Coletivo do Sebrae.

## 7.4 ENGAJAMENTO SOCIAL

(GRI 413-1)

#### 7.4.1 AÇÃO DE NATAL

Ao final do ano, com objetivo de realização de uma ação social, o Comitê de Sustentabilidade Sebrae/SC promoveu uma ação de Natal com a meta de atender 142 crianças e adolescentes, com idades entre 6 e 16 anos, da Casa da Criança do Morro da Penitenciária, Florianópolis-SC.

Em movimento coordenado, os colaboradores da sede (local de realização da campanha) apoiaram financeiramente uma grande compra de presentes orientados para essas crianças e adolescentes. Além disso, com um recurso financeiro sobressalente da fase de engajamento, foram compradas cestas básicas para entrega às famílias desses jovens.

#### 7.4.2 AÇÃO DE DOAÇÃO DE SANGUE

Dentre as ações sociais realizadas pelo Sebrae/SC em 2023, vale destacar a campanha de doação de sangue realizada pela Gerência de Recursos Humanos. Esta foi uma ação realizada através do ambulatório de saúde, Assessoria de Administração e Finanças e Associação dos Funcionários do Sebrae/SC – AFSEBRAE.

A ação de solidariedade fez a diferença na vida de muitas pessoas em situações delicadas de vida. Em parceria com o HEMOSC, foi realizada uma grande campanha de doação nos dias 01 e 04 de setembro de 2023, visando com isto ampliar a coleta de sangue para o banco da instituição.

# 8 ANEXOS, APÊNDICES E LINKS

Documentos e informações úteis à compreensão do relatório fornecidos mediante a disponibilização no Portal da Transparência (<https://transparencia.sebrae.com.br>), conforme quadro abaixo:

Portal da Transparência		
Assunto	Conteúdo	Periodicidade de atualização
Institucional	- Atos de constituição do Sebrae; - Estatuto Social; - Regimento Interno.	Permanente
Atos normativos	- Legislação de interesse das MPE; - Políticas e regulamentos aplicáveis ao Sistema Sebrae;	Permanente
Programas, projetos e resultados	- Informações sobre os projetos e programas; - Informações sobre os indicadores de desempenho; - Mapa estratégico do Sistema Sebrae; - Diretrizes para o planejamento estratégico e orçamento.	Painéis de dados: Diária Documentos: Anual
Orçamento e execução orçamentária	- Orçamento por receita e despesa; - Aplicação de recursos por finalidade; - Despesa por modalidade de licitação; - Documentos de aprovação do orçamento do Sistema Sebrae.	Painéis de dados: Diária Documentos: Anual
Licitações	- Consulta de licitações; - Consulta das empresas impedidas de licitar com o Sistema Sebrae; - Regulamento de licitações e contratos	Consultas: Diária Documentação: Permanente
Contratos e convênios	- Informações de contratos; - Informações de convênios; - Informações dos contratos e convênios firmados com federações e confederações; - Informações dos contratos e convênios firmados com recursos de emendas parlamentares.	Diária
Demonstrações contábeis	- Demonstrações contábeis auditadas; - Balancetes contábeis	Semestral Mensal
Dirigentes e empregados	- Relação de Conselheiros; - Relação de Diretores; - Relação de empregados; - Informações sobre a estrutura remuneratória de empregados e das funções com gratificação.	Diária
Prestação de contas	- Relatório de Gestão; - Relatório dos resultados consolidados dos trabalhos da auditoria interna; - Relatório dos resultados consolidados dos trabalhos da ouvidoria; - Rol de Responsáveis; Ações de supervisão, controle e correição.	Anual Trimestral
Infraestrutura	- Endereços dos postos de atendimento.	Permanente
Perguntas e respostas	- Acesso ao FAQ do Sistema Sebrae	Permanente
Lei de acesso à informação	- Informações e documentos sobre o atendimento à Lei de Acesso à Informação	Permanente
Ouvidoria	- Acesso à Ouvidoria do Sistema Sebrae	Permanente
Serviço de Informação ao Cidadão	- Acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão do Sistema Sebrae.	Permanente
Cursos gratuitos	- Acesso ao EAD do Sebrae.	Permanente

## 9

# SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

<b>Declaração de Uso</b>	Sebrae/SC reportou as informações citadas neste relatório para o período de 01 de janeiro de 2023 à 31 de dezembro de 2023, em referência com as Normas GRI
<b>GRI usado</b>	GRI 1: fundamentos 2021
<b>Norma Setorial GRI Aplicável</b>	Não há Norma Setorial aplicada a organização

PADRÃO GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO (página)
<b>Conteúdos Gerais</b>		
	2-1 Detalhes Organizacionais	11; 13; 16; 33
	2-2 Entidades incluídas no relatório de sustentabilidade da organização	16
	2-3 Período de relato, frequência e ponto focal	9
	2-5 Asseguração Externa	9
	2-6 Atividades, cadeia de valor e outras relações comerciais	13;16
	2-7 Colaboradores	106
	2-9 Estrutura de governança da organização e composição	11;33
	2-10 Seleção e nomeação do mais alto órgão de governança	11;34
	2-11 Cargo do mais alto corpo diretivo	8;11;34
<b>GRI 2: Conteúdos Gerais 2021</b>	2-19 Políticas de Remuneração	111
	2-20 Processos para determinação da remuneração	111
	2-21 Proporção da remuneração total anual	111
	2-22 Estratégia de desenvolvimento sustentável	8; 25; 26; 27; 29; 32; 91; 101
	2-23 Políticas e compromissos	13; 25; 26; 50; 91; 101
	2-24 Compromissos incorporados na política	25; 26
	2-25 Processos para remediar impactos negativos	34
	2-26 Mecanismos para buscar aconselhamento e levantar preocupações	35;36
	2-27 Compliance com leis e regulações	39
	2-29 Abordagem para engajamento de stakeholders	13;50
<b>Temas Materiais</b>		
<b>GRI 3: Temas Materiais 2021</b>	3-2 Lista de temas materiais	25
	3-3 Gestão dos temas materiais	25
<b>Desempenho Econômico</b>		
<b>GRI 201: Desempenho Econômico 2021</b>	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	41
	201-4 Apoio financeiro recebido do governo	41
<b>Práticas de Compra</b>		
<b>GRI 204: Práticas de Compra 2016</b>	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais	44
<b>Combate à Corrupção</b>		
<b>GRI 205: Combate à Corrupção 2016</b>	205-1 Operações avaliadas quanto a riscos relacionados à corrupção	37; 46
	205-2 Comunicação e capacitação em políticas e procedimentos de combate à corrupção	37; 46

Energia		
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização	95
	302-4 Redução do consumo de energia	95
Água e Efluentes		
GRI 303: Água e Efluentes 2018	303-1 Interações com a água como um recurso compartilhado	97
Biodiversidade		
GRI 304: Biodiversidade 2016	304-1 Unidades operacionais próprias, arrendadas ou geridas dentro ou nas adjacências de áreas de proteção ambiental e áreas de alto valor de biodiversidade situadas fora de áreas de proteção ambiental	98
	304-2 Impactos significativos de atividades, produtos e serviços na biodiversidade	98
	304-3 Habitats protegidos ou restaurados	98
Emissões		
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emissões diretas (Escopo 1) de gases de efeito estufa (GEE)	29; 93
	305-2 Emissões indiretas (Escopo 2) de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia	29; 93
	305-3 Outras emissões indiretas (Escopo 3) de gases de efeito estufa (GEE)	93
	305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	93; 94
	305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	93; 95
Resíduos		
GRI 306: Resíduos 2020	306-1 Geração de resíduos e impactos significativos relacionados a resíduos	91
	306-2 Gestão de impactos significativos relacionados a resíduos	91
	306-3 Resíduos gerados	91
	306-4 Resíduos não destinados para disposição final	91
	306-5 Resíduos destinados para disposição final	91
Contratos Trabalhistas		
GRI 401: Contratos Trabalhistas	401-1 Contratação de novos funcionários e rotatividade de funcionários	106
Saúde e Segurança do Trabalho		
GRI 403: Saúde e Segurança do Trabalho 2018	403-1 Sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho	113
	403-6 Promoção da saúde do trabalhador	113
	403-8 Trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho	113
Capacitação e Educação		
GRI 404: Capacitação e Educação 2016	404-1 Média de horas de capacitação por ano, por empregado	109
	404-2 Programas para o aperfeiçoamento de competências dos empregados e de assistência para transição de carreira	109
Diversidade e Igualdade de Oportunidades		
GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades	405-1 Diversidade em órgãos de governança e empregados	106
	405-2 Proporção entre o salário-base e a remuneração recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens	111
Comunidades Locais		
GRI 413: Comunidades Locais 2016	413-1 Operações com engajamento, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento voltados à comunidade local	114