



Relatório de Gestão

Exercício 2022



www.sebraesp.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo – São Paulo

Tirso de Salles Meirelles

Diretoria Executiva do Sebrae- SP

Marco Vinholi – *Diretor-superintendente*

Ivan Hussni – *Diretor técnico*

Guilherme Campos Junior – *Diretor de administração e finanças*

Desenvolvimento de conteúdo

Unidade Gestão Estratégica

Carlos Alexandre Leite Nascimento – Gerente

Coordenadores

Carolina Fabris Ferreira

Rafael Victor de Melo Donadon

Equipe responsável

Cássia de Freitas Mendonça Godinho

Joana Reis Frazão S. Pedro

Mariana Rutkowski Silva

Apoio

Anderson Nunes Coelho

Nicollas Alexandre Poletto

Pedro Joao Goncalves

Participação

Anderson Cristino da Silva Raica – *Auditoria*

Carla Silva Souza Barbosa – *Auditoria*

Mauricio Bevilacqua Maranhão – *Unidade Finanças e Controladoria*

Desenvolvimento do produto

Unidade Marketing e Comunicação

Vanessa Silva Pinto

Revisão

Gabriel Jareta

Projeto Gráfico

Douglas da Rocha Yoshida

Diagramação

Gibbor Brasil

Fotografias e imagens

Banco de Imagens Sebrae-SP

Banco de Imagens GettyImages

Lista de siglas e abreviações

ALI	Agente local de inovação	JEPP	Jovens Empreendedores Primeiros Passos
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores	LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	ME	Microempresa
BNCC	Base Nacional Curricular	MEC	Ministério da Educação
CDE	Conselho Deliberativo Estadual	MEI	Microempreendedor Individual
CDN	Conselho Deliberativo Nacional	MPE	Micro e Pequena Empresa
CGU	Controladoria Geral da União	PA	Ponto de Atendimento
CIETEC	Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia	PIB	Produto interno bruto
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica	RAE	Registro de Ação Empreendedora
CODIVAR	Consórcio de Desenvolvimento Intermunicipal do Vale do Ribeira e Litoral Sul	Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CRECISP	Conselho Regional de Corretores de Imóveis de São Paulo	Sebrae-SP	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo
EAD	Educação a distância	SEDS	Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
EPP	Empresa de Pequeno Porte	Senar	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
ER	Escritório Regional	SINTRACON	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil de São Paulo
Etec	Escola Técnica Estadual	SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
Fapesp	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo	TCE	Tribunal de Contas do Estado
Fampe	Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas	TCU	Tribunal de Contas da União
Fatec	Faculdade de Tecnologia	UNDIME	União dos Dirigentes Municipais de Educação SP
Fecomércio	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo	UF	Unidade Federativa
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos	Unesp	Universidade Estadual Paulista
JUCESP	Junta Comercial de São Paulo	UFScar	Universidade Federal de São Carlos
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas	USP	Universidade de São Paulo

Lista de quadros, gráficos e figuras

Quadros

Quadro 1 Identificação do Sebrae-SP	11	Quadro 16 Comparativo dos indicadores relativos à integração de soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e customizada	60
Quadro 2 Normas do Sebrae-SP	13	Quadro 17 Recursos aplicados na atividade-fim.....	63
Quadro 3 Aspectos do sistema de controle interno.....	26	Quadro 18 Unidades do Sebrae Aqui	65
Quadro 4 Trabalhos de Auditoria realizados em 2022.....	28	Quadro 19 Indicadores de automação de processos.....	69
Quadro 5 Número de concluintes distintos do Programa Empreenda Rápido por público atendido	30	Quadro 20 Comparativo dos indicadores relacionados ao objetivo desenvolver a gestão com base na inovação, informação e conhecimento.....	72
Quadro 6 Número de clientes atendidos pela trilha Sebrae Delas..	30	Quadro 21 Cursos obrigatórios.....	74
Quadro 7 Número de clientes atendidos pelo Bolsa Empreendedor.....	30	Quadro 22 Comparativo do indicador de capacitação com excelência por ciclo	76
Quadro 8 Indicadores do aumento da participação dos pequenos negócios na nova economia	33	Quadro 23 Número de horas de capacitação realizadas	76
Quadro 9 Orçamento planejado e realizado	34	Quadro 24 Programa de Inglês Profissional na Ação de Aperfeiçoamento.....	76
Quadro 10 Principais iniciativas para atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios.....	38	Quadro 25 Ação de formação - Pós-graduação.....	77
Quadro 11 Principais iniciativas relacionadas ao objetivo desenvolver o empreendedor do futuro.....	41	Quadro 26 Ações para aperfeiçoamento das lideranças.....	77
Quadro 12 Principais iniciativas relativas à competitividade e produtividade dos pequenos negócios	46	Quadro 27 Comparativo dos indicadores para prover serviços de tecnologia e novos sistemas e aplicações ao Sebrae-SP	82
Quadro 13 Principais iniciativas relativas a promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador	51	Quadro 28 Comparativo da Estrutura física do Sebrae-SP.....	87
Quadro 14 Quantidade de clientes atendidos por canal* - PJ.....	56	Quadro 29 Meta de captação de receita do Sebrae-SP.....	88
Quadro 15 Quantidade de clientes atendidos por canal* - PF	57	Quadro 30 Receitas recebidas em 2021 e 2022 e valores previstos para 2023, por tipo	92

Quadro 31 Despesas realizadas em 2021 e 2022 e previstas para 2023, por natureza.....	93
Quadro 32 Links para acessar as demonstrações contábeis e notas explicativas do Sebrae-SP.....	94
Quadro 33 Acesso às outras informações da entidade	95

Gráficos

Gráfico 1 Número de Pequenos Negócios Empresariais, por porte, com valores estimados para o período de 2015 a 2022. São Paulo, 2014-2022	15
Gráfico 2 Quantidade de municípios capacitados em temas de políticas públicas.....	35
Gráfico 3 Indicador de alunos beneficiados pelo Programa Nacional de Educação Empreendedora:	40
Gráfico 4 Indicadores de Produtividade, NPS, Inovação e Faturamento dos pequenos negócios - 2022	45
Gráfico 5 Meta Mobilizadora de cobertura do atendimento: clientes distintos	56
Gráfico 6 Certificação de Conhecimento da Rede de Atendimento.....	75
Gráfico 7 9º Ciclo de Certificação de Conhecimento da Rede de Atendimento.....	75
Gráfico 8 Receitas do ano de 2022	92
Gráfico 9 Despesas do ano de 2022	93

Figuras

Figura 1 Organograma funcional Sebrae-SP	12
Figura 2 Metas Mobilizadoras 2022: valores previstos versus realizados	19
Figura 3 Modelo de governança do Sebrae-SP.....	23
Figura 4 Atendimentos digitais x atendimentos presenciais.....	68
Figura 5 Ciclo avaliativo 2022.....	80

Sumário

1 Apresentação	8		
1.1 O bom combate.....	8		
2 Visão geral organizacional e ambiente externo	11		
2.1 Identificação da unidade.....	11		
2.2 Finalidade e competências institucionais	13		
2.3 Ambiente de atuação	14		
2.3.1 Contexto de atuação e evolução	14		
do público-alvo	14		
2.3.2 Infraestrutura e recursos para atuação	16		
3 Riscos, oportunidades e perspectivas	18		
3.1 Principais dificuldades e oportunidades.....	18		
3.2 Avaliação de riscos e estratégias para mitigá-los.....	20		
4 Governança, estratégia e desempenho	22		
4.1 Descrição das estruturas de governança.....	23		
4.2 Gestão de riscos e controles internos	26		
4.2.1 Avaliação da qualidade e da suficiência dos			
controles internos.....	26		
4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe			
da Auditoria Interna.....	27		
4.3 Estratégia e Desempenho.....	29		
4.3.1 Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos	29		
		4.3.1.1 Objetivos relacionados à sociedade/ao ecossistema	29
		4.3.1.1.1 Promover a ocupação e renda por meio	29
		do empreendedorismo.....	29
		4.3.1.1.2 Aumentar a participação dos pequenos negócios	
		na nova economia.....	32
		4.3.1.1.3 Atuar em rede para transformação do Ambiente	
		de Negócios e Territórios.....	34
		4.3.1.2 Objetivos focados no cliente	39
		4.3.1.2.1 Desenvolver o empreendedor do futuro.....	39
		4.3.1.2.2 Elevar a competitividade e produtividade	
		dos pequenos negócios.....	42
		4.3.1.2.3 Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo,	
		ágil e transformador.....	47
		4.3.2 Informações sobre a gestão	52
		4.3.2.1 Processos Internos.....	52
		4.3.2.1.1 Ampliar a cobertura e efetividade do Atendimento.....	52
		4.3.2.1.2 Integrar soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e	
		customizada	59
		4.3.2.1.3 Compartilhar e integrar recursos visando a eficiência	
		operacional	61
		4.3.2.1.4 Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as	
		transformações no Ecossistema.....	65
		4.3.2.1.5 Elevar a maturidade digital.....	68
		4.3.2.1.6 Desenvolver a gestão com base na inovação, informação	
		e conhecimento	70

<i>4.3.2.2.1 Pessoas – Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia.....</i>	<i>73</i>
<i>4.3.2.2.2 Informação e Conhecimento – Prover infraestrutura de dados para a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência.....</i>	<i>81</i>
<i>4.3.2.2.3 Tecnologia – Prover tecnologia adequada para uma constante evolução digital.....</i>	<i>83</i>
<i>4.3.2.2.4 Infraestrutura Física - Modernizar a infraestrutura física.....</i>	<i>86</i>
<i>4.3.2.2.5 Recursos Financeiros - Ampliar as fontes de recursos.....</i>	<i>87</i>
<i>4.3.2.2.6 Recursos Financeiros - Melhorar a eficiência na aplicação dos recursos.....</i>	<i>89</i>
5 Informações orçamentárias, financeiras e contábeis	92
5.1 Principais receitas e despesas	92
6 Anexos, apêndices e links	95



1

Apresentação

1.1 O bom combate

Como era esperado, o ano de 2022 trouxe diversos desafios para os pequenos negócios e para a economia como um todo. Superada a fase mais aguda da pandemia e com a retomada das atividades, era hora de intensificar os esforços para a plena recuperação das empresas, visando compensar as perdas sofridas nos últimos tempos. Era o momento de combater o bom combate, fortalecer o empreendedorismo e o espírito empreendedor, e deixar para trás os resquícios de uma crise que não poupou ninguém e causou enormes prejuízos.

Impossível pensar em avanços econômicos e sociais sem considerar o papel das micro e pequenas empresas, que foram responsáveis por 73% dos empregos criados no País em 2022¹, para citar apenas um dos impactos desses negócios na vida dos cidadãos.

No Sebrae-SP, o direcionamento foi em prol da construção do que chamo “empreendedorismo de qualidade”, um processo de aperfeiçoamento do empreendedor, que resulta no preparo técnico, gerencial e comportamental, dando origem a negócios com mais chances de permanecerem no mercado e crescerem. São empreendimentos liderados por pessoas com conhecimento e maior potencial para se desenvolverem e gerarem mais oportunidades de emprego e renda. Partindo dessa perspectiva, acredito que, em breve, os pequenos negócios passarão a responder por 40% do PIB brasileiro.

Uma das iniciativas nesse sentido foi ampliar nossa rede de atendimento. Para isso, chegamos a 626 unidades do Sebrae Aqui em funcionamento no Estado de São Paulo, sendo 581 em municípios distintos, alcançando 99%² da população paulista com 91,94%³ de cobertura territorial.

A expansão da nossa presença física se conecta com a atuação pelo empreendedorismo social. Do total de unidades do Sebrae Aqui inauguradas

Notas

- ¹ Fonte: Relatório “Análise do Caged”, do Sebrae Nacional; https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/01/Relatorio-Sebrae-Caged_Novembro-2022.pdf.
- ² Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Atendimento ao Cliente (2022).
- ³ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Atendimento ao Cliente (2022).

em 2022, quatro estão em regiões vulneráveis: Paraisópolis, Ribeirão Branco, Jaguaré-Caminhos e Carapicuíba. Nesses locais, tal estrutura possibilitou que o programa Sebrae na Comunidade, voltado à geração de renda por quem está na base da pirâmide, realizasse mais de 6 mil atendimentos, oferecendo qualificação técnica e em gestão para a população local.

O Sebrae na Comunidade também dedicou atenção a pessoas privadas de liberdade, egressos do sistema penitenciário e familiares. Foram mais de 9 mil atendimentos este ano para esse grupo.

O programa ainda foi até a quilombos e a assentamentos, levando o empreendedorismo para quem está fora dos grandes e tradicionais polos. Nesse caso, realizamos mais de 1,7 mil atendimentos.

Na mesma linha de atuação, as mulheres, principalmente aquelas em situação de vulnerabilidade, estiveram em nosso raio de ação em 2022. Por meio do movimento Sebrae Delas, capacitamos e demos orientação para elas formalizarem seus negócios e terem acesso a mercado e crédito.

Outro exemplo de atuação pelo empreendedorismo de qualidade é o programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Em 2019, antes da pandemia, o ALI tinha 146 bolsistas; hoje são 648, um aumento de 344%⁴. Isso significa que temos um número sensivelmente maior de profissionais qualificados dentro das empresas, identificando necessidades, oportunidades e apontando soluções. Numa relação direta de ação e reação, 98% das empresas atendidas implementaram medidas de inovação e houve um aumento de 29,4% da produtividade entre elas.

Além disso, expandimos o alcance do programa para o campo. O ALI Rural foi criado para levar inovação e desenvolvimento para o agronegócio com soluções que permitem melhorar os resultados, respeitando a sustentabilidade, aspecto cada vez mais valorizado no mercado.

Em 2022, tivemos um acontecimento que julgo simbólico do empreendedorismo pós-pandemia: a volta a Feira do Empreendedor em sua versão presencial. Após duas edições apenas online, poder realizar novamente um evento de tamanho porte recebendo o público fisicamente foi uma experiência

marcante. Com o tema “Empreender sem limites”, foi extremamente gratificante poder proporcionar aos visitantes a chance de vivenciar um ambiente em que se respira empreendedorismo, conhecimento, ideias e projetos, e que reforça a esperança de conquistar algo maior por meio dos negócios. Paralelamente, como tempos difíceis são também tempos de aprendizado, percebemos que o formato digital usado no período de restrição deveria ser mantido, permitindo que pessoas em qualquer lugar do Brasil – e até fora – pudessem aprender e fazer negócios.

Além da Feira do Empreendedor, o Sebrae-SP participou de nove feiras estaduais em que ocorreram seis rodadas de negócio, resultando em R\$ 31,3 milhões em acordos fechados entre 206 micro e pequenas empresas. Esse montante significa que cada real investido deu um retorno de R\$ 7 ao participante.

No que diz respeito ao fomento de ambientes tecnológicos, o programa Sebrae for Startups, iniciativa do Sebrae para acelerar startups do Estado de São Paulo, foi eleito a maior aceleradora do País pela Startup Awards 22, depois de passar por avaliação de uma academia de especialistas de todo o Brasil.

O Sebrae for Startups foi responsável por acelerar mais de 1,1 mil startups, movimentando mais de R\$ 150 milhões em acesso a recursos para inovação no último ano, abrangendo ações em cerca de 150 municípios de São Paulo no período e 50 parceiros envolvidos.

Com um olhar atento para cada região, suas características e potencialidades, procuramos também promover os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e os programas de indicação geográfica em todo o Estado, auxiliando assim os pequenos negócios a melhorarem a competitividade, seus indicadores qualitativos e quantitativos, fomentando cadeias produtivas e o ecossistema dos pequenos negócios. É a valorização de produtos, serviços e empresas como prioridade.

Voltamos a realizar missões dentro da iniciativa Sebrae Trade. Foram três viagens empresariais internacionais a grandes eventos de negócios dos setores de alimentação realizados em Dubai, Nova York e Madri. Como saldo, contabilizamos oito empresas com incubação internacional e quatro com representação com escritórios internacionais e R\$ 2 milhões em negócios gerados.

⁴ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Desenvolvimento Setorial e Territorial (2022).

Com foco em resultados, o Conselho Deliberativo do Sebrae-SP já deixou o caminho pavimentado ao aprovar o maior investimento da sua história para 2023, direcionado para programas que irão apoiar ainda mais os empreendedores do Estado.

Os exemplos de ações vão além dos mencionados aqui, como podemos constatar neste relatório; todos, como eu disse antes, dentro do espírito do bom combate pelo empreendedorismo de qualidade. É com esse propósito que podemos fazer mais e melhor pela nossa sociedade.

Aproveito para deixar meu mais sincero agradecimento ao Conselho Deliberativo do Sebrae-SP, o qual tive a honra de presidir nos últimos quatro anos, pelo imprescindível apoio e valiosa colaboração. Fazer parte de um grupo de alto nível como esse traz a certeza de que o trabalho vale a pena e dá ótimos frutos.

Tirso Meirelles

Presidente do Sebrae-SP



2

Visão geral organizacional e ambiente externo

2.1 Identificação da unidade

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo – Sebrae-SP

Informações sobre a unidade e organograma.

Quadro 1 Identificação do Sebrae-SP

Poder e órgão de vinculação

Poder: Executivo

Órgão de vinculação: Ministério da Economia

Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)

Natureza jurídica: Serviço Social Autônomo

CNPJ: 43.728.245/0001-42

Principal atividade: Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica.

Código CNAE: 70.20-4-00

Contatos

Telefones/fax: (11) 3177-4700/ (11) 3177-4650

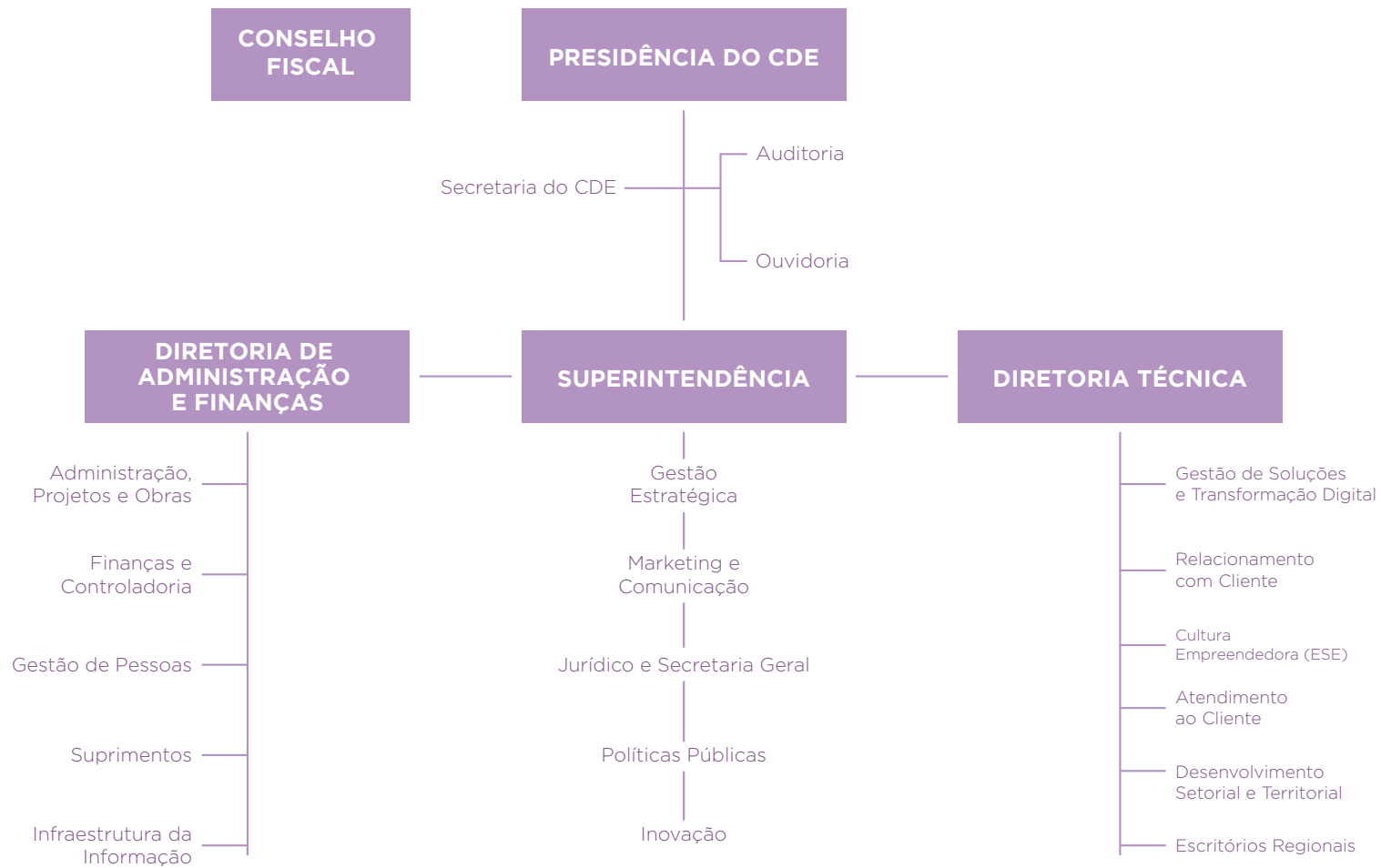
Endereço postal: Rua Vergueiro, n.º 1.117 Bairro Liberdade - São Paulo - SP CEP 01504-001

Endereço eletrônico: marco.vinholi@sebraesp.com.br

Página na internet: <http://www.sebraesp.com.br/>

Organograma da estrutura organizacional do Sebrae-SP.

Figura 1 Organograma funcional Sebrae-SP



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (novembro/2022).
 (*) Nota: fazem parte da Unidade Cultura Empreendedora as atividades desenvolvidas na Escola Superior de Empreendedorismo - ESE do Sebrae-SP.

2.2 Finalidade e competências institucionais

“O Sebrae-SP tem por finalidade fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade, e o aperfeiçoamento técnico das empresas de pequeno porte, das microempresas e dos microempreendedores individuais, atuantes no ramo industrial, comercial, agrícola e de serviços, bem como promover a educação e a cultura empreendedora e a disseminação de conhecimento sobre empreendedorismo (...)” Estatuto Social do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - Sebrae-SP de 22/06/2017, artigo 5º, Capítulo II.

A instituição é uma entidade privada, sem fins lucrativos e faz parte do Sistema Sebrae, que tem como propósito⁵ “transformar os pequenos negócios⁶ em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”. Para o cumprimento do seu propósito, constitui-se como público-alvo o conjunto da população que desenvolve atividades empresariais (proprietários de pequenos negócios e candidatos a empresários com negócio), que está efetivamente envolvida na abertura de um negócio (candidatos a empresários sem negócio) ou que junto à qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo e a cultura empreendedora (potenciais empreendedores).

Em seu direcionamento estratégico, o Sistema Sebrae, além de definir o propósito, estabeleceu a visão de futuro e os valores que norteiam sua atuação. Esse conjunto de direcionadores orienta a atuação do Sebrae-SP e está retratado a seguir:

Propósito	Visão de futuro	Valores
Transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil.	Ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os pequenos negócios	Resultados sustentáveis, empatia, ética, simplicidade, inovação, valorização humana e cooperação.

Fonte: Sebrae. *Planejamento Estratégico 2023 (2021)*.

Quadro 2 Normas do Sebrae-SP⁷

Normas da UJ	
Norma	Endereço para acesso
Lei n.º 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/90	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8029cons.htm
Decreto n.º 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/D99570.htm
Regimento interno Sebrae-SP	https://transparencia.sebrae.com.br
Estatuto Social do Sebrae	https://transparencia.sebrae.com.br
Estatuto Social do Sebrae-SP	https://transparencia.sebrae.com.br
Regimento Interno CDE	https://transparencia.sebrae.com.br
Regimento Interno Conselho Fiscal	https://transparencia.sebrae.com.br
Decisão CDN 873 de 27/07/2017 Homologação do Estatuto Social do Sebrae-SP	https://transparencia.sebrae.com.br
Código de Ética	https://transparencia.sebrae.com.br
Compras e Contratações	https://transparencia.sebrae.com.br
Estrutura organizacional	https://transparencia.sebrae.com.br
Organograma	https://transparencia.sebrae.com.br
Macroprocessos da Cadeia de Valor	https://transparencia.sebrae.com.br

5 Sebrae. *Planejamento Estratégico 2023 (2020)*.

6 Pequenos negócios são empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões - a partir de 2018, regularizados perante o poder público através do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ ou outros registros oficiais (Produtor Rural: Inscrição Estadual, Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP, Número do imóvel na Receita Federal - NIRF, Registro de Pescador; Artesão: Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual). Esse público é classificado também pelo critério de porte (Microempresa - ME, Empresa de Pequeno Porte - EPP e Microempreendedor Individual - MEI), que utiliza como referência definições da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Fonte: Sebrae-NA. *Planejamento Estratégico 2019 - O Público do Sebrae (junho/2018)*.

7 Os documentos divulgados no endereço <https://transparencia.sebrae.com.br> poderão ser localizados no menu “Institucional”.

2.3 Ambiente de atuação

O item aborda os principais aspectos do ambiente de negócios em que o Sebrae-SP está inserido e nos quais baseia seu planejamento estratégico. Partindo do contexto de atuação e da evolução do público-alvo, encerra com a análise da infraestrutura e dos recursos necessários para atuação.

2.3.1 Contexto de atuação e evolução do público-alvo⁸

Modelo de atuação e produtos/serviços oferecidos

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que busca promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo. Atua em forma de Sistema Nacional, com sede em Brasília, e está presente nas 27 Unidades da Federação. O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do Sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais.

O Sebrae-SP é uma unidade estadual que tem em seu conselho administrativo representantes da iniciativa privada e do setor público. Tal composição garante a sintonia das ações para estimular e promover os pequenos negócios e os empreendedores com as políticas de desenvolvimento socioeconômico. As soluções desenvolvidas atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até proprietários de pequenos negócios consolidados que buscam novo posicionamento no mercado.

A fim de estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae-SP realiza atividades de capacitação de empreendedores relativas à gestão de empresas, e também atua na educação empreendedora, articulação de políticas públicas para criar um ambiente legal mais favorável aos negócios, acesso a novos mercados, acesso à tecnologia e inovação e de orientação para o acesso a serviços financeiros. Em linhas gerais, em 2022, o Sebrae-SP atuou de forma a atender seu público potencial e, para isso, dispôs de canais de atendimento presenciais e, principalmente, remotos.

Contexto econômico e evolução do público-alvo

O público-alvo direto do Sebrae-SP é formado pelo conjunto da população que desenvolve atividades empresariais (pequenos negócios e seus proprietários), que está efetivamente envolvida na abertura de um negócio (candidatos a empresários) ou que junto à qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo (potenciais empreendedores). Estima-se⁹ que, no ano de 2021, no Estado de São Paulo, 19,6 milhões de pessoas de 18 a 64 anos estavam envolvidas na manutenção ou criação de um negócio próprio ou pretendiam abrir um negócio nos próximos três anos (63% da população adulta paulista). Destas, 9,7 milhões de pessoas estavam envolvidas na manutenção ou criação de um negócio próprio formal ou informal (31,4% da população adulta paulista). As demais pretendiam abrir um negócio num horizonte de três anos.

Quanto ao número de pequenos negócios formais existentes no Estado, de acordo com projeções do Sebrae-NA¹⁰, em 2022 existiam cerca de 6,6 milhões de pequenos negócios empresariais, o que equivalia a aproximadamente 29,5% dos pequenos negócios do País. No período de 2014 a 2022, estima-se que o número de pequenos negócios tenha crescido 12,4% ao ano¹¹. Nesse cenário, os MEIs cresceram 17,1% ao ano e as micro e pequenas empresas, 7,5%, fazendo com que a participação relativa dos MEIs seja de 61% dos pequenos negócios, ante 39% das micro e pequenas empresas (MEs e EPPs).

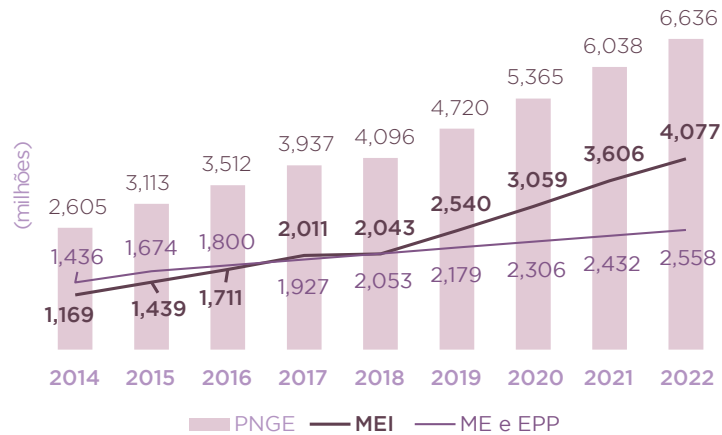
⁸ É composto pelos pequenos negócios e seus proprietários, candidatos a empresários com e sem negócio e potenciais empreendedores do Estado de São Paulo.

⁹ Sebrae-SP e IBQP. *Global Entrepreneurship Monitor*. Empreendedorismo no Estado de São Paulo 2021. Relatório Executivo. Disponível em <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/12/Relatorio-Executivo-GEM-Sao-Paulo-2021.pdf>>. Acesso em 16.dez.2022.

¹⁰ Sebrae-NA. Estimativa de Público Sistema Sebrae 2023. Disponível em: <<https://data-sebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/10/Estimativas-de-P%C3%BAblico-Sebrae-2023-NAEST023532.pdf>>. Acesso em 16.dez.2022.

¹¹ Taxa geométrica média anual.

Gráfico 1 Número de Pequenos Negócios Empresariais, por porte, com valores estimados para o período de 2015 a 2022. São Paulo, 2014-2022



Fonte: Sebrae-NA. Estimativa de Público Sistema Sebrae 2023.

Quanto ao contexto econômico, em 2022, a economia brasileira apresentou um crescimento moderado. As projeções indicam que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro apresentou aumento de 3,04% em 2022¹². Esse crescimento foi puxado pela melhora do quadro sanitário (situação quanto à covid-19) e medidas de estímulo ao consumo, como, por exemplo, o Auxílio Brasil.

Num cenário de recuperação, ainda que modesta, da atividade econômica, o nível de emprego (ocupação) registrou uma recuperação gradual ao longo de 2022¹³.

No Brasil, a taxa de desocupação (popularmente conhecida como taxa de desemprego) está em queda desde o segundo trimestre de 2021, quando chegou a 14,9% da força de trabalho. No primeiro trimestre de 2022, a taxa de desocupação foi de 11,1%, e, no terceiro trimestre, chegou a 8,7%, menor taxa para um terceiro trimestre desde 2014.

No Estado de São Paulo, a taxa de desocupação está em trajetória de redução desde o primeiro trimestre de 2021, chegando a 8,6% no terceiro trimestre de 2022, menor taxa para um terceiro trimestre desde 2014.

Em períodos de crise ou de modesta recuperação da economia, como os que vêm ocorrendo na economia brasileira desde 2014, o número de pequenos negócios pode crescer, tendo em vista que o empreendedorismo pode ser uma alternativa ao emprego formal. Em virtude disso, entre as pessoas ocupadas, a proporção de donos de negócio¹⁴ saltou de 20,7% (média do 1º ao 3º trimestre de 2012) para 31,5% (média do 1º ao 3º trimestre de 2022) no Estado de São Paulo, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua.

Por outro lado, o ano de 2022 também foi marcado por uma inflação relativamente elevada. As projeções de mercado indicam um IPCA¹⁵ da ordem de 5,79% em 2022. Embora esse índice de inflação represente uma queda expressiva sobre o registrado em 2021 (10,06%)¹⁶, está acima do intervalo superior considerado aceitável (5,0%) para a meta estabelecida (3,5%) para 2022.

Entre os fatores que contribuíram para essa inflação relativamente elevada estão os problemas de oferta. As dificuldades no fornecimento de insumos e matérias-primas nas “grandes cadeias globais”, que se iniciaram com a pandemia, e em muitos casos foram aumentadas pelo conflito na Ucrânia, permaneceram, pelo menos parcialmente, em 2022.

As medidas para redução da inflação levaram a um aumento da taxa básica de juros (Selic), de 9,25% (final de 2021) para 13,75% ao ano (final de 2022)¹⁷.

¹² Banco Central do Brasil. Focus. Relatório de Mercado, 30/12/22. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20221230.pdf>. Acesso em 01.fev.2023.

¹³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. PNAD Contínua trimestral. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pnadct/tabelas>. Acesso em 04.jan.2023.

¹⁴ Indivíduos que estão à frente de um negócio (formal ou informal) como “Empregador” ou “Conta Própria”.

¹⁵ Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O IPCA é utilizado para fixar e acompanhar as metas sobre a evolução da inflação no Brasil.

¹⁶ IBGE. Disponível em <IPCA>. Acesso em 04.jan.2023.

¹⁷ Banco Central do Brasil. Histórico das Taxas de Juros (11/12/2019). Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>. Acesso em 04.jan.2023.

Nesse contexto, em 2022 as MPEs apresentaram variação de +0,4% no faturamento¹⁸. Por setores, os resultados quanto ao faturamento foram diferenciados: indústria (+0,1%), comércio (-0,7%) e serviços (+3,5%). Em 2022, as MPEs de serviços puxaram o desempenho das MPEs. Esse resultado foi influenciado pela retomada das atividades presenciais após o período mais crítico da pandemia. As MPEs de serviços são aquelas que mais dependem do contato físico para vender e, para as MPEs desse setor, a retomada só se consolidou em 2022. Os resultados modestos das MPEs da indústria e do comércio indicam que as empresas desses segmentos sofreram com a inflação e com o efeito dos aumentos dos juros básicos ao longo do tempo.

Quanto aos MEIs, em 2022, houve um aumento de 18,5% no faturamento. Por setores, os resultados obtidos foram: indústria (+23,8%), comércio (+5,1%) e serviços (+27,6%). O crescimento expressivo no faturamento dos MEIs reflete a retomada das vendas presenciais. Os MEIs dependem fortemente das vendas presenciais e a retomada dessas atividades só se consolidou em 2022. No ano de 2020, os MEIs registraram queda de 30,1% no faturamento. Em 2021, os MEIs apresentaram crescimento de 7,8% no faturamento. Assim, em 2022 os MEIs ainda tinham “um espaço” para recuperação do nível de vendas anterior à pandemia.

Portanto, em 2022, a reabertura plena das atividades após o período mais crítico da pandemia foi o fator mais influente para o resultado positivo dos pequenos negócios quanto ao faturamento, particularmente para as MPEs de serviços e para os MEIs.

No cenário descrito acima, a estratégia do Sebrae-SP foi definida e implementada. O monitoramento das ações derivadas dessa estratégia é apresentado neste relatório.

2.3.2 Infraestrutura e recursos para atuação

O Sebrae-SP procurou, durante o ano de 2022, implementar soluções de tecnologia da informação e de infraestrutura física para cumprir seus objetivos.

No que diz respeito a infraestrutura tecnológica, em 2022 foram implementadas diversas ações de melhoria do ambiente tecnológico, tais como a

padronização dos sistemas e a implementação de uma rede unificada de comunicação para o Sistema SEBRAE. Uma infraestrutura de TI hiperconvergente que permite atuação direta e ágil nos pontos críticos, minimizando falhas e o tempo de indisponibilidade dos sistemas que são essenciais para a execução das atividades operacionais.

Ao mesmo tempo, essa nova arquitetura foi uma contribuição importante para a transformação digital, pois ampliou a utilização de serviços em nuvem, promovendo acessibilidade e mobilidade por meio de soluções Microsoft Office 365 e uma nova ferramenta de telefonia IP. Dessa forma, colaboradores podem acessar com facilidade e segurança o próprio ramal e aplicações essenciais para a realização de suas atividades mesmo estando fora do ambiente físico do Sebrae.

Já em continuidade às ações relativas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, em 2022 foram executadas todas as ações do ciclo DPMS, metodologia seguida pelo Sistema Sebrae, para implementação e manutenção do processo de adequação à LGPD. De acordo com um relatório divulgado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), das 382 organizações de âmbito federal auditadas pelo órgão, o Sebrae foi reconhecido com o nível mais elevado de maturidade em adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Na escala definida pelo TCU, o Sebrae obteve 88 pontos, o que corresponde ao nível “Aprimorado”. Das 382 organizações de âmbito federal auditadas pelo Tribunal, apenas outras 10 (2,9% do total) encontram-se no mesmo patamar de maturidade e de adequação à legislação.

Além de ter vencido o Prêmio SERPRO de Privacidade e Proteção de Dados, o Sebrae recebeu do órgão de controle a confirmação da eficiência e dos resultados significativos de seu Programa de Conformidade com a LGPD.

¹⁸ As estatísticas do faturamento das MPEs e dos MEIs são da pesquisa “Indicadores Sebrae-SP” e referem-se ao acumulado de janeiro a novembro do ano de 2022, na comparação com igual período de 2021. O deflator utilizado foi o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC - IBGE). Os relatórios da pesquisa estão disponíveis em <https://datasebrae.com.br/biblioteca-de-estudos-e-pesquisas-sp/?aba=1>.

Com relação à infraestrutura física¹⁹, em 2022, a entidade dispôs de 671 pontos físicos de atendimento, assim distribuídos: 33 Escritórios Regionais (ERs), dois Pontos de Atendimento próprios (PA), 626 operações com parcerias (Sebrae Aqui) e 10 Unidade Móveis (Sebrae Móvel). Além disso, conta com uma frota alugada de 119 veículos e 35 imóveis locados nas localidades onde funcionam os ERs e PAs; 26.508 bens móveis, como mobiliário, por exemplo; 3.311 equipamentos de TI; e três imóveis próprios, sendo eles: Sebrae-SP - Sede, a Escola de Negócios do Sebrae-SP “Alencar Burti” e o Escritório Regional Capital Centro.

Em 2022, em conformidade com as diretrizes de modernização dos ERs, foram reformados os ERs Grande ABC e Presidente Prudente, que agora possuem espaço de *coworking* e layout aberto, possibilitando maior integração entre a equipe e os clientes. Além disso, no edifício Sede, foi inaugurado o espaço de *coworking* no 5º andar.

No que tange aos recursos orçamentários, fundamentais para a execução de despesas com iniciativas voltadas ao público-alvo e com a gestão e operação da instituição, no ano de 2022, houve um aumento nominal de 46,7% das receitas recebidas em relação ao ano anterior. Considerando somente a receita oriunda da Contribuição Social Ordinária (CSO), que é responsável por 74,1% da receita total do Sebrae-SP, houve aumento nominal de 14,7% em virtude do aumento da arrecadação. O Sebrae-SP encerrou o exercício de 2022 com uma receita de R\$ 731 milhões, 46,7% maior à recebida em 2021, em termos nominais.

Salienta-se ainda que o Sebrae-SP faz, sistematicamente, acompanhamento rigoroso de seu orçamento e da aplicação dos seus recursos, gerindo todas as receitas e despesas executadas pela entidade. O orçamento repactuado previsto de despesas em 2022 da entidade foi de R\$ 717,3 milhões, atingindo patamar de execução de 105,4%, ou seja, R\$ 756,1 milhões. Essas informações são publicadas e atualizadas na Página de Transparência do Sistema Sebrae.

Por fim, os processos internos estiveram em constante aprimoramento para assegurar a boa aplicação dos recursos necessários ao cumprimento da missão institucional e das exigências legais que regulam a atuação da instituição.

¹⁹ Sebrae-SP. Unidade Administração, Projetos e Obras e Unidade de Atendimento ao Cliente (2022).



3

Riscos, oportunidades e perspectivas

O capítulo apresenta uma avaliação dos riscos que podem comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, as ações implementadas para mitigá-los e a identificação de oportunidades para aumentar sua capacidade de atuação, além dos principais desafios.

3.1 Principais dificuldades e oportunidades

Para responder aos desafios nos campos da economia e da política em 2022, um ano eleitoral, marcado pelos ainda sentidos efeitos da saída do período mais crítico da pandemia, a estratégia foi construída de acordo com o direcionamento definido pelo documento “O Sebrae que o Brasil precisa - Planejamento Estratégico Sebrae 2023”, que se traduz no propósito do Sebrae de “Transformar os Pequenos Negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”, somado à visão de futuro em “Ser referência na promoção do Empreendedorismo e Geração de Valor para os Pequenos Negócios”. O documento convocou o Sistema Sebrae a fazer muito mais e, assim, ser cada vez mais o Sebrae que o Brasil precisa.

Em relação ao Planejamento Estratégico 2023, ele foi organizado em um Mapa da Estratégico, que define 18 Objetivos Estratégicos, alocados em quatro Perspectivas de Desenvolvimento, que são: sociedade/ecossistema, clientes, processos internos e recursos. Esses objetivos são interdependentes e organizados dentro de uma cadeia de causa e efeito que visam, principalmente, mobilizar os recursos do Sebrae para assegurar o seu alinhamento organizacional, melhorar a infraestrutura de dados, ampliar a fonte de recursos e promover uma constante evolução digital.

Além disso, para 2022, foram também definidos Programas Nacionais, indicadores e metas mobilizadoras organizacionais, que foram desdobrados em diversas iniciativas nas Unidades da Federação para orientar a operacionalização da estratégia, direcionando o Sistema para a execução dos seus principais desafios nos próximos anos.

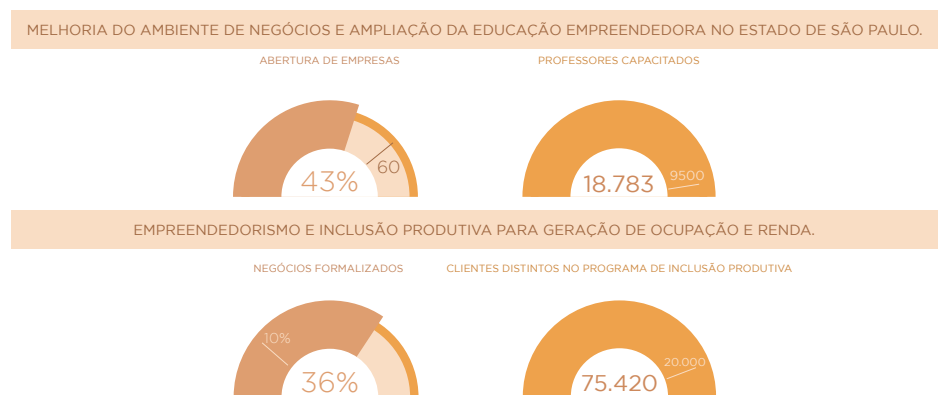
Nesse contexto, o Sebrae-SP construiu sua estratégia estadual para o ano de 2022 pautando-se nos seguintes direcionadores:

- Alinhamento à estratégia do Sistema Sebrae, aos Programas Nacionais e ao Acordo de Resultados pactuado com Ministério da Economia;
- Efetividade nas respostas aos impactos da pandemia aos pequenos negócios e ao ambiente empreendedor no Estado de São Paulo;
- Realidade, dados e visão regional; e
- Alinhamento aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU e às dimensões do ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Esses direcionadores culminaram na definição de eixos estratégicos de atuação do Sebrae-SP para o ano de 2022 que envolvem: a melhoria do ambiente de negócios e a ampliação da educação empreendedora no Estado de São Paulo; o empreendedorismo e a inclusão produtiva para geração de ocupação e renda; o alcance e a relevância no atendimento aos pequenos negócios paulistas; desenvolvimento regional das cadeias produtivas; a inovação como pilar de sustentabilidade dos pequenos negócios e da economia paulista; o acesso a capital para quem quer iniciar, manter ou ampliar seu negócio; e um Sebrae mais ágil, inovador, eficiente e diverso.

Para cada eixo de atuação estabelecido, foram definidos principais resultados esperados para 2022, com destaque para as metas mobilizadoras²⁰, cuja execução frente ao planejado repactuado está representada na figura a seguir.

Figura 2 Metas Mobilizadoras 2022: valores previstos *versus* realizados



Fonte: Sebrae-SP. Painel de Monitoramento - Metas Mobilizadoras (2022).

A descrição das metas, abaixo, foi extraída Caderno de Indicadores 2022, versão 11 (10/11/2022).

Nota: O resultado final estará disponível em fev/2022 após validação do Sebrae-NA e processo de auditoria interno.

²⁰ As metas mobilizadoras refletem uma composição das metas mobilizadoras organizacionais monitoradas pelo Sistema Sebrae e indicadores derivados da estratégia estadual.

- Tempo Médio de Abertura de Empresas no Estado de São Paulo: tempo médio de abertura de empresas, incluindo a emissão do CNPJ.
- Professores Capacitados nas Metodologias de Educação Empreendedora: somatório de professores atendidos com soluções oferecidas pelo Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE).
- Negócios Formalizados: taxa de clientes pessoa física formalizados a partir dos programas de formalização do Sebrae.
- Pessoas Capacitadas por Programas de Inclusão Produtiva: pessoas capacitadas em iniciativas de Inclusão Produtiva.
- Pequenos Negócios Atendidos: somatório de pequenos negócios distintos atendidos (MEI + ME + EPP).
- % de Cobertura (ME+EPP): percentual de microempresas e empresas de pequeno porte distintas atendidas (*market share*) pelo Sebrae no ano.
- Clientes Atendidos por Serviços Digitais: somatório de pequenos negócios distintos atendidos (MEI + ME + EPP) e pessoas físicas distintas atendidas.
- NPS: grau de recomendação do Sebrae pelo cliente.
- Aumento % de Produtividade dos Clientes Atendidos: metas de aumento de produtividade física alcançadas nas iniciativas de execução do programa em aferição.
- % de Iniciativas com Foco em Aumento de Faturamento: % de Metas de aumento de faturamento alcançadas nas iniciativas com esse foco.
- Número de Clientes Atendidos com Foco em Resultado: somatório de clientes distintos atendidos com foco em resultados.
- Pequenos Negócios Atendidos com Soluções de Inovação: somatório de clientes distintos atendidos com foco soluções de inovação.
- % de Clientes que Implementaram Inovações em seus Negócios: mensura o grau de inovação e modernização das empresas atendidas em projetos e produtos com esta finalidade.
- FAMPE: percentual de clientes distintos com garantia do FAMPE que foram atendidos em 2022 pelo Sebrae após terem obtido a garantia do fundo em uma operação de crédito em nov. e dez. de 2021, ou em 2022.

- % de Recursos Aplicados na Atividade Fim: percentual de despesas correntes aplicadas na atividade-fim do Sebrae (suporte e atendimento às empresas).
- A avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da estratégia foi relatada no item 4, subitem 4.3, “Estratégia e Desempenho”.

A estratégia estadual de execução das Metas Mobilizadoras se mostrou eficiente ao longo do ano. Houve o envolvimento de diferentes unidades de atendimento, de suporte e de gestão do Sebrae-SP na busca de soluções para a superação dos desafios, monitoramento e redirecionamento das ações, sempre que necessário.

Do ponto de vista interno, o Sebrae-SP teve como foco o eixo estratégico Sebrae Mais Ágil, inovador, eficiente e diverso, com destaque para ações relacionadas à gestão estratégica de pessoas; ao reposicionamento dos canais de atendimento e reformas; ao início do reposicionamento da marca Sebrae; à digitalização e automação de processos; à infraestrutura de dados e inteligência de negócios; ao credenciamento; à gestão centralizada de contratos; e à captação de receita própria.

3.2 Avaliação de riscos e estratégias para mitigá-los

Em sintonia com o Planejamento Estratégico 2023, o Sebrae instituiu em 2020 o Programa Nacional Gestão de Riscos Estratégicos (PNGRE)²¹. O programa tem o objetivo de elevar a maturidade do Sistema Sebrae em gestão de riscos estratégicos, de contribuir para o processo de tomada de decisão na definição e monitoramento da estratégia e visa aumentar a confiança das principais partes interessadas, com quatro entregas principais:

- Processo - desenvolvimento de metodologia que orienta, normaliza e dá uniformidade a um processo de Gestão de Riscos do Sistema Sebrae;

²¹ Documento “Reunião de conclusão do programa” do PNGRE (02 de dezembro de 2021). Foram mapeados pelo PNGRE 29 riscos, sendo nove classificados como severidade alta e 20 como severidade média. Fonte: Documento “Reunião de conclusão do programa” do PNGRE (2 de dezembro de 2021)

- Mapeamento - mapeamento, avaliação, priorização/elaboração de planos de respostas e comunicação dos riscos que impactam os objetivos estratégicos do Sistema Sebrae;
- Indicadores - estabelecimento de indicadores para monitoramento dos riscos que impactam a execução da estratégia do Sistema Sebrae; e
- Maturidade - desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação que quantificou numericamente a capacidade do Sistema Sebrae de gerenciar os riscos estratégicos e indicou caminhos para evolução.

Com a finalização das etapas do Programa em 2021, pretendia-se em 2022, entre outras ações, realizar: a análise da maturidade atual e perspectivas futuras; análise do documento de lições aprendidas; construir uma estratégia de monitoramento - mensuração dos indicadores, planos de ações e análise de cenário; incorporar gestão de riscos no processo de monitoramento da estratégia do Sebrae e na AGIR; incorporar gestão de riscos no planejamento tático para o ano de 2023; dar continuidade do processo de comunicação; capacitar as equipes; e dar continuidade dos encontros do grupo de gestão de riscos.

Entre os desafios enfrentados em 2022 para o alcance dos objetivos estratégicos pelo Sebrae-SP em um cenário de transformação constante, podemos destacar, em ordem decrescente de severidade de risco mapeado pelo PNGRE:

- Alteração de políticas econômicas que impactam a operação e funcionamento do Sistema Sebrae. Como é um risco relacionado ao ambiente externo, não temos objetivos específicos definidos no Mapa Estratégico, no entanto, foram estabelecidos os seguintes indicadores-chave a serem monitorados: “proposições em tramitações no congresso nacional que impactam negativamente a operação e funcionamento do Sistema Sebrae” e “manifestações de autoridades decisórias e influenciadoras”.
- Estratégias não suficientes atingimento dos objetivos de captação de receita própria. A estratégia do Sebrae para mitigar tal risco está relacionada ao objetivo estratégico 4.3.2.2.5 - RECURSOS FINANCEIROS - Ampliar as fontes de recursos, ou seja, diversificar as formas e fontes de captação de recursos financeiros visando expandir as ações do Sebrae. Esse é um dos principais desafios mapeados para os próximos anos.

Existe uma preocupação constante quanto à sustentabilidade econômico-financeira da organização. Em 2022, foi mantida a gratuidade para o público-alvo direto do Sebrae e ampliada a estratégia de captação de receita por meio de cotas patrocínios de grandes parceiros estaduais.

- Dificuldade de demonstrar o impacto das ações voltadas a competitividade e produtividade dos pequenos negócios. O risco mapeado envolve a execução de estratégias para cumprimento do objetivo estratégico 4.3.1.2.2 - Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios, desdobrado e monitorado a partir das metas mobilizadoras organizacionais do Sistema Sebrae faturamento²² e produtividade²³. Ainda que existam metas definidas, foram estabelecidos os seguintes indicadores de riscos a serem monitorados: clientes com mensuração de competitividade; e publicações sobre impacto do Sebrae para aumento da produtividade e competitividade dos pequenos negócios.

Além desses, foram avaliados 26 outros riscos com severidade alta ou média. Em relação aos riscos com severidade alta, temos: dificuldade para elevação da maturidade do ecossistema de inovação no Brasil; baixa atratividade do Sebrae para públicos que buscam soluções de inovação; modelo de atendimento sem escalabilidade e não integrado; estrutura de tecnologia da informação incapaz de garantir uma atuação baseada em dados; dificuldade ou incapacidade do Sebrae em estabelecer-se como plataforma integradora no mercado; e competências organizacionais insuficientes para transformar e elevar a maturidade digital. Cabe mencionar que os riscos descritos estão relacionados aos objetivos estratégicos do Mapa Estratégico do Sistema Sebrae.

A partir dessa avaliação, em seu planejamento estratégico, o Sebrae-SP atua para mitigar os riscos identificados, adotando, em linhas gerais, a estratégia e as diretrizes estabelecidas pelo Sistema em seu Mapa Estratégico, complementando-as e adequando-as à realidade local.

²² A meta de faturamento mensura o percentual de metas de aumento de faturamento alcançadas nas iniciativas de execução do Programa em aferição.

²³ A meta de produtividade mede a média ponderada das variações percentuais de produtividade do trabalho dos Pequenos Negócios atendidos pelo Sebrae no Brasil Mais.



4

Governança, estratégia e desempenho

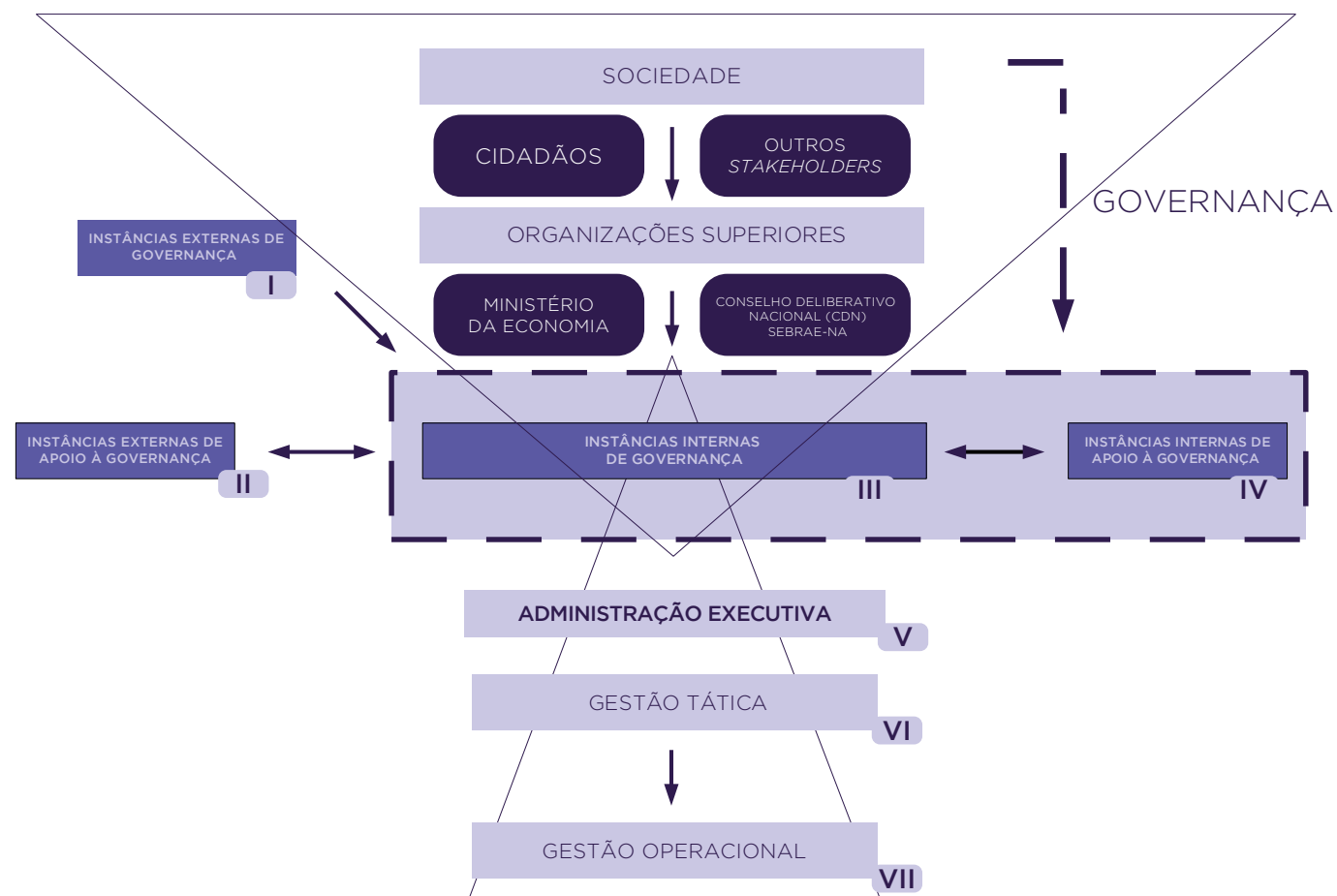
O presente capítulo trata das informações sobre como a governança está estruturada no Sebrae-SP para apoiar o cumprimento do propósito da instituição, especialmente sobre poder decisório e articulação institucional, avaliação dos riscos internos e instituição de controles. Além disso, demonstra os resultados provenientes da consecução dos objetivos estratégicos em 2021²⁴, apresentação de indicadores de monitoramento do alcance dos resultados, ações e metas estabelecidas e a demonstração sintética da execução do orçamento da perspectiva da sociedade/ecossistema e do cliente.

²⁴ Sebrae-NA. Planejamento Estratégico Sebrae 2023 (2021).

4.1 Descrição das estruturas de governança

A figura 3 apresenta o modelo de governança corporativa do Sebrae-SP, com representação das principais instâncias internas e externas de governança:

Figura 3 Modelo de governança do Sebrae-SP



Fonte: Sebrae-SP. Documento elaborado pela Unidade Gestão Estratégica e Auditoria (dezembro de 2022).

I Instâncias externas de governança

Instâncias autônomas e independentes, responsáveis pela fiscalização, controle e regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações. O Sistema Sebrae, no qual o Sebrae-SP está inserido, está sujeito a sua regulação e fiscalização. São elas:

- Ministério da Economia
- Tribunal de Contas da União
- Controladoria Geral da União

II Instâncias externas de apoio à governança

Responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. O Sistema Sebrae, segundo Lei n.º 11.638 de 28 de dezembro de 2007, artigo 3º, por se tratar de empresa de grande porte, é obrigado a submeter-se a auditoria independente por auditor registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM. A contratação é realizada pelo Sebrae-NA para todo o sistema Sebrae. Trata-se da:

- PriceWaterhouseCoopers, para auditoria contábil

III Instâncias internas de governança

Responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São também responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público. São elas:

- Conselhos de Administração
- Conselho Deliberativo Estadual (CDE - 13 Conselheiros)
- Conselho Superior da Escola Superior de Empreendedorismo do Sebrae-SP
- Conselho Fiscal Sebrae-SP (3 Conselheiros)

IV Instâncias internas de apoio à governança

Realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração da entidade, bem como auditorias internas (avaliação de riscos e controles), elaboração e monitoramento da execução da estratégia, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. São elas:

Auditoria (interna)	Ouvidoria
Secretaria do CDE	Unidade Gestão Estratégica
Unidade Finanças e Controladoria	Unidade Jurídica e Secretaria Geral
Comissão Processante Disciplinar (Sindicância)	Comitê de Ética do Sebrae-SP
Comitê de Desenvolvimento Profissional do Programa de Desenvolvimento Profissional	Comitê de Política de Tecnologia da Informação do Sebrae-SP
Comitê de Riscos e <i>Compliance</i> do Sebrae-SP	Comissão Permanente de Licitações do Sebrae-SP
Comissão de Conselheiros - Planejamento Estratégico e Orçamento 2022	Comitê de Prevenção e Combate ao Covid-19
Comitê de Indicadores de Desempenho - PPR 2021 a 2024	Comitê de Transformação Digital
Comitê de Indicadores	Comitê Multidisciplinar de Avaliação
Comitê de Análise Técnica - Edital de Credenciamento - Táxi	CPSA - Comissão Permanente de Supervisão e Acompanhamento do FIES
Comitê Estratégico LGPD	Comissão Jornal de Negócios
Comissão bolsa de estudos Faculdade Sebrae	

Além dessas instâncias, há outras estruturas que contribuem para a boa governança: a administração executiva, a gestão tática e a gestão operacional.

V Administração executiva

Responsável por avaliar, direcionar e monitorar internamente o órgão ou a entidade. De forma geral, enquanto a autoridade máxima é a principal encarregada pela gestão da organização, os dirigentes superiores devem estabelecer políticas e objetivos e prover direcionamento para a organização.

- Alta Administração
- Superintendente
- Diretor técnico
- Diretor de administração e finanças

VI Gestão tática

Responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas, divide-se em:

Gerente da Unidade Gestão Estratégica	Gerente da Unidade Jurídica e Secretaria Geral
Gerente da Unidade Finanças e Controladoria	Gerente da Unidade Gestão de Pessoas
Gerente da Unidade Marketing e Comunicação	Gerente da Unidade Políticas Públicas
Gerente da Unidade Relacionamento com Cliente	Gerente da Unidade Suprimentos
Gerente da Unidade Administração, Projetos e Obras	Gerente da Unidade Infraestrutura da Informação
Gerente da Ouvidoria	

VII Gestão operacional

Responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio, 33 Escritórios Regionais distribuídos por áreas estratégicas no Estado de São Paulo.

- Processos finalísticos

Gerente da Unidade Gestão de Soluções e Transformação Digital	Gerente da Unidade Cultura Empreendedora
Gerente da Unidade Atendimento ao Cliente	Gerente da Unidade Desenvolvimento Setorial e Territorial
Gerente da Unidade Inovação	Gerente do ER Araçatuba
Gerente do ER Alto Tietê	Gerente do ER Baixada Santista
Gerente do ER Araraquara	Gerente do ER Bauru
Gerente do ER Barretos	Gerente do ER Campinas
Gerente do ER Botucatu	Gerente do ER Capital Leste I
Gerente do ER Capital Centro	Gerente do ER Capital Norte
Gerente do ER Capital Leste II	Gerente do ER Capital Sul
Gerente do ER Capital Oeste	Gerente do ER Grande ABC
Gerente do ER Franca	Gerente do ER Guarulhos
Gerente do ER Guaratinguetá	Gerente do ER Marília
Gerente do ER Jundiaí	Gerente do ER Ourinhos
Gerente do ER Osasco	Gerente do ER Presidente Prudente
Gerente do ER Piracicaba	Gerente do ER São Carlos
Gerente do ER Ribeirão Preto	Gerente do ER São José do Rio Preto
Gerente do ER São João da Boa Vista	Gerente do ER Sorocaba
Gerente do ER São José dos Campos	Gerente do ER Vale do Ribeira
Gerente do ER Sudoeste Paulista	Gerente do ER Votuporanga

4.2 Gestão de riscos e controles internos

Panorama sobre a gestão de riscos e controles internos realizados pelo Sebrae-SP em 2022.

4.2.1 Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

Avaliação dos aspectos do sistema de controle interno instituídos para garantir o cumprimento das atividades desenvolvidas pelo Sebrae-SP. Análise das principais deficiências da entidade nessa área, bem como as medidas corretivas para o próximo exercício.

Quadro 3 Aspectos do sistema de controle interno

Aspectos do sistema de controle interno	Avaliação				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Controle					
1. Os altos dirigentes da UJ percebem 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 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. Existe histórico de fraudes e perdas 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	

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

Considerações gerais:

LEGENDA

Níveis de 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: Sebrae-SP. Auditoria (dezembro de 2021).

Dos 30 aspectos analisados no quadro acima, 96,7% são parcialmente ou totalmente válidos, demonstrando o estágio de implementação dos controles internos realizados pelo Sebrae-SP. Verifica-se que o grau de controles internos do Sebrae-SP é satisfatório, sendo que, para 2023, a entidade tem como meta manter ou melhorar o bom nível existente.

4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna

Por determinação do Regimento Interno do Sebrae-SP - Seção I Superintendência, a Auditoria Interna apoia a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sebrae-SP, prevenindo e monitorando os riscos empresariais da entidade, tendo como referencial as normas de controles internos e externos, posicionando estratégica e imediatamente a Superintendência e Presidência do CDE, sempre que solicitado.

A Auditoria está subordinada ao Conselho Deliberativo Estadual - CDE do Sebrae-SP e conta em sua estrutura com um gerente de auditoria, um coordenador, cinco auditores e um estagiário. Para a realização dos trabalhos, pode contratar, mediante licitação, empresa terceirizada para completar os recursos. A escolha do gerente da auditoria deu-se após processo seletivo realizado por empresa contratada para tal fim, considerando as qualificações técnicas do profissional.

Atua através do Plano de Auditoria aprovado pelo Comitê de Riscos e Compliance e CDE ou em decorrência de demandas pontuais. Adota metodologia de trabalho em que todas as recomendações realizadas são apresentadas aos gestores, com os devidos apontamentos ou oportunidades de melhorias. Em seguida, elabora-se um plano de ação indicando o responsável por sua implementação e o respectivo prazo para a conclusão. O relatório de auditoria é emitido já com o plano de ação, e ambos são encaminhados para a unidade auditada, diretoria e conselho, conforme estabelecido no estatuto do Sebrae-SP.

É importante destacar que essas atividades estão fundamentadas na metodologia de auditoria com foco em risco, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo nos objetivos do negócio e nos

processos organizacionais. Acrescente-se que sua atuação está em linha com a definição técnica emanada pelo Instituto dos Auditores Internos - IIA, com o Direcionamento Estratégico do Sebrae, com o Regulamento da Auditoria e com as responsabilidades funcionais da unidade.

Os trabalhos realizados previstos no Plano de Auditoria adotam dois eixos: preventivo, com enfoque em riscos; e detectivo, com enfoque operacional e de conformidade. Os trabalhos com enfoque em risco possuem avaliação dos riscos identificados, mensurados em função do impacto e da probabilidade (risco inerente), ponderados com o controle interno existente (risco residual). Identifica-se a criticidade dos riscos, que é base para a implementação de melhorias nos controles internos.

Além disso, são efetuadas revisões de processos, auditorias operacionais e de conformidade, trabalhos especiais, orientações consultivas, atendimento aos órgãos fiscalizadores, bem como monitoramento dos planos de ação elaborados a partir dessas atividades.

Quantidade de trabalhos efetuados para o cumprimento do Plano de Auditoria no período de janeiro a dezembro de 2022, por tema:

Quadro 4 Trabalhos de Auditoria realizados em 2022

TRABALHOS DE AUDITORIA	QUANTIDADE
Revisão Estrutural de Processos de Negócios	7
Atendimento Individual	1
Consultoria Tecnológica	1
Tesouraria	1
Recursos Humanos - Testes de folha	1
Relatórios Contábeis e Financeiros	1
Tecnologia da Informação - COBIT	1
Aquisição de Bens e Serviços	1
Monitoramento (Dez - Nov.)	12

Auditorias Operacionais	75
Prestação de Contas Anual	1
Revisão de Compras e Contratações	15
Revisão de Projetos e Parcerias	11
Escritórios Regionais	26
Escopo Específico	19
Orientação Consultiva	3
Auditorias Normativas / Demandas	45
Manifestação de Assuntos Diversos	10
Participação no Comitê do PPR 2021	1
Análise de INs - Comitê de Normas	7
Grupo de Trabalho - Riscos e Compliance	1
Atendimento TCU/CGU	7
Atendimento Conselho Fiscal	4
Comitê de Riscos e Compliance	4
Compliance	7
Atendimento Auditoria Externa - PWC	4
TOTAL	139

Fonte: Sebrae-SP. Auditoria (dezembro de 2022).

A implementação de planos de ação decorrentes de trabalhos originados na Auditoria ou provenientes de atividades realizadas por terceiros (TCU, CGU e Auditoria Externa) é monitorada pela Auditoria. Quando o plano de ação não é atendido, há renegociações e podem ser estabelecidos novos parâmetros, também acompanhados. O papel dos auditores é o de acompanhar o desenvolvimento dos planos ao longo de sua execução, examinando a necessidade de alterações no seu desenho ou mesmo repactuações de prazo, que são submetidos à aprovação da Diretoria Executiva.

Como parte do trabalho de monitoramento, são emitidos relatórios mensais - posteriormente apresentados à Diretoria Executiva e encaminhados ao Conselho Deliberativo - demonstrando a situação dos planos de ação ao final de cada período. Os planos são classificados como solucionados, em andamento ou

ainda pendentes, destacando casos que não cumpriram os prazos. Para o ano de 2022, não houve mudanças quanto à estrutura organizacional da Auditoria.

4.3 Estratégia e Desempenho

O item demonstra os resultados provenientes da consecução dos objetivos estratégicos finalísticos e dos processos internos do Sebrae-SP. Informações sobre como a entidade planeja o cumprimento de seu propósito, apresentação dos objetivos e indicadores de monitoramento do alcance dos resultados, ações e metas estabelecidas e a demonstração sintética da execução do orçamento.

4.3.1 Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos

Este item trata dos objetivos finalísticos do mapa estratégico do Sebrae-SP que representam as seguintes linhas de atuação: perspectiva da sociedade/ecossistema e do cliente.

4.3.1.1 Objetivos relacionados à sociedade/ao ecossistema 4.3.1.1.1 Promover a ocupação e renda por meio do empreendedorismo

Descrição geral

O objetivo visa a sensibilizar para o empreendedorismo e fortalecer o comportamento e a atitude empreendedora das pessoas, contribuindo para a promoção da ocupação e geração de renda da população paulista.

Para isso, a entidade busca:

Sensibilizar para o empreendedorismo como forma de ocupação e geração de renda.

Realizar ações para estimular o empreendedorismo por meio de qualificação técnica e de gestão do público-alvo direto²⁵ do Sebrae.

Promover o aumento da abertura formal de empresas.

Atuar junto ao público vulnerável, com ações voltadas ao fortalecimento da rede de organizações comunitárias e de estímulo ao empreendedorismo, de forma a promover a inclusão produtiva deste público.

Responsável(eis) Marco Vinholi, diretor-superintendente e Ivan Hussni, diretor técnico

i. Análise.

i.a Análise dos resultados e seus indicadores

As ações relacionadas à promoção da ocupação e geração de renda mediante o incentivo ao empreendedorismo estão inseridas no pilar da sociedade/ecossistema presentes no Mapa Estratégico do Sistema Sebrae. A atuação no ano de 2022 foi pautada na continuidade e no fortalecimento do Programa Empreenda Rápido e suas segmentações, e também na interlocução e articulação com parceiros do poder público para viabilizar projetos com foco voltado para a inclusão produtiva.

O Programa Empreenda Rápido, criado em 2019 como fruto da parceria com o Governo do Estado de São Paulo, tem atuação direcionada principalmente para o atendimento a pessoas físicas - PF²⁶ que desejam iniciar um novo negócio e também para o público já formalizado como MEI. Por isso, há uma série de ações que visam auxiliar a abertura da empresa com agilidade, oferecer qualificação profissional, capacitar os clientes para uma melhor gestão do negócio e facilitar o acesso ao crédito orientado com taxas atrativas e menores do que as praticadas pelo mercado.

Com o cenário de retorno da atividade econômica do pós-pandemia, o Programa Empreenda Rápido foi de grande valia para a retomada dos pequenos negócios. Ministrado em formato híbrido, atingiu um número impressionante de pessoas que viram no empreendedorismo uma forma de sobreviver a tempos tão incertos. Por meio dele, mais de 560 mil clientes distintos foram atendidos em 2022 e mais de R\$ 1 bilhão foram concedidos em empréstimos desde a criação do programa em 2019.²⁷

²⁵ É o conjunto da população que desenvolve atividades empresariais e que está efetivamente envolvida na abertura de um negócio ou junto à qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo. Fonte: Sebrae. Diretrizes do Plano Executivo Anual e Orçamento 2021 (agosto de 2020).

²⁶ São consideradas as pessoas físicas que possuem negócio próprio sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); DAP, inscrição estadual ou registro de pescador (no caso dos produtores rurais), Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual para os artesãos; os indivíduos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente envolvidos na sua estruturação; e as pessoas físicas que ainda não possuem um negócio, mas que o Sebrae pode contribuir para despertar seu espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras. Fonte: Sebrae. Diretrizes do Plano Executivo Anual e Orçamento 2021 (agosto de 2020).

²⁷ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Atendimento ao Cliente (2022).

Quadro 5 Número de concluintes distintos do Programa Empreenda Rápido por público atendido

Indicadores	2022		Varição (%)
	Previsto	Realizado	2022
Cobertura no Atendimento PF	280.000	451.212	161,15%
Cobertura no Atendimento PJ	120.000	114.637	95,53%
Total	400.000	565.849	141,46%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2022) - Desdobramento Tático

Para direcionar esforços e obter resultados de maior impacto, o Programa Empreenda Rápido contou com trilhas segmentadas e adaptadas a diferentes perfis de público: o Sebrae Delas, com foco no empreendedorismo feminino, e o Bolsa Empreendedor, para apoiar os grupos de pessoas mais afetados durante a pandemia.

O Sebrae Delas é um programa voltado para promover o empreendedorismo feminino e tem como objetivos: despertar para o autoconhecimento, possibilitar o aumento de rede de contatos e aumentar a competitividade dos negócios liderados por mulheres. Em 2022, o programa atendeu mais de 17 mil mulheres com mais de 35 mil horas de capacitação, 500 mentorias individuais e R\$ 60 mil em empréstimos²⁸. O NPS do Sebrae Delas se manteve acima de 90, mostrando que o programa é de excelência e focado em quem mais precisa. Para executar entregas desta grandiosidade é necessária muita sinergia. Neste ano, foram mais de 30 parcerias estaduais e seis convênios de cooperação técnica assinados. Para celebrar os resultados o programa realizou o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, com mais de 800 histórias, sendo nove delas premiadas em função dos resultados obtidos e que podem inspirar outras mulheres em suas capacidades de realização.

Quadro 6 Número de clientes atendidos pela trilha Sebrae Delas

Indicadores	2022		
	Inscritos	Concluintes	% Concluintes
Total Clientes	28.533	15.678	54,95%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2022)

Com relação ao Bolsa Empreendedor, foram trabalhados três eixos importantes para auxiliar públicos mais afetados pela pandemia: auxílio financeiro (bolsa de R\$ 1 mil para cada participante concluinte), capacitação em temas de gestão empresarial, e orientações para a formalização como MEI. O programa criado em 2021 foi aperfeiçoado em 2022 para dar mais flexibilidade ao participante: as trilhas ganharam uma versão exclusiva em formato EAD, o que possibilitou uma adesão maior do público à iniciativa. Como resultados, tivemos: 177.185 inscritos, sendo os elegíveis 115.731, em que 43,4% eram homens e 56,6% eram mulheres, e 76.443 concluintes.

Quadro 7 Número de clientes atendidos pelo Bolsa Empreendedor

Indicadores	2022		
	Inscritos	Concluintes	% Concluintes
Total Clientes	177.185	76.443	43,1%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2022).

O programa Empreenda Rápido e suas segmentações contaram com a contribuição ativa de diversas áreas do Sebrae-SP. Pode-se destacar a Unidade Relacionamento com Cliente, contribuindo com a seleção da base de clientes, estudos sobre propensão de consumo, acompanhamento dos indicadores de formalização e ações *inbound marketing*, além da interlocução e articulação com parceiros privados. A Unidade Marketing e Comunicação colaborou com o posicionamento do programa nas redes sociais, ações visando a atração de potenciais clientes e confecção de materiais e campanhas publicitárias e de comunicação. Os Escritórios Regionais realizaram a interlocução e articulação com parceiros locais e desempenharam atividades ligadas à execução do programa. Já os postos de atendimento do Sebrae Aqui foram responsáveis pela sensibilização e por atividades ligadas à execução local do programa, contribuindo com a seleção da base de clientes, estudos sobre propensão de consumo, acompanhamento dos indicadores de formalização e ações *inbound marketing*, além da interlocução e articulação com parceiros privados.

²⁸ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Atendimento ao Cliente (2022).

Em relação à atuação junto ao poder público, a Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais realizou interlocução e articulação com parceiros do poder público. Cabe destacar a continuidade da parceria com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social - SEDS, já que, do total de atendimentos realizados no âmbito do Programa Empreenda Rápido, 83.376²⁹ foram dedicados a beneficiários de programas sociais cadastrados no *CadÚnico*. Este aspecto evidencia a estratégia do Sebrae-SP em ampliar sua capilaridade especialmente junto ao público mais vulnerável social e economicamente.

Além disso, foi dada continuidade ao Programa de Fortalecimento Local em Inclusão Produtiva - PFLIP, cujo objetivo consiste em sensibilizar, capacitar e apoiar servidores públicos, bem como técnicos de organizações da sociedade civil (OSCs) e demais atores locais, quanto à construção de ações e projetos de inclusão produtiva em seus municípios e regiões. Com isso, espera-se também conectar esses atores estratégicos para o trabalho em rede. Até o momento, foram 764 atendimentos e as ações contemplaram mais de 180 municípios.³⁰

Cabe também mencionar as demais iniciativas com foco em inclusão produtiva, como as de estímulo e suporte ao associativismo e cooperativismo (urbano e rural), capilarizadas via consórcios municipais, no âmbito do Programa Consórcio Empreendedor, que visam ao fortalecimento das cooperativas, associações e grupos informais de catadores de materiais recicláveis e de agricultores familiares.

Ainda no eixo de inclusão produtiva, foi dada continuidade ao Programa de Fortalecimento Local em Inclusão Produtiva - PFLIP, iniciado em 2021, cujo objetivo consiste em sensibilizar, capacitar e apoiar servidores públicos, bem como técnicos de organizações da sociedade civil e demais atores locais, quanto à construção de ações e projetos de inclusão produtiva em seus municípios e regiões. Com isso, espera-se também conectar esses atores estratégicos para o trabalho em rede. Como resultados, em 2022, foram atendidos 766 servidores públicos, técnicos de organizações da sociedade civil e atores locais, abrangendo mais de 190 municípios. Outro importante resultado do programa foi o engajamento dos municípios participantes na estruturação de Planos Locais de Inclusão Produtiva, nos quais, a partir do diagnóstico da

realidade local, foram delineadas ações para a inclusão produtiva de públicos em situação de vulnerabilidade econômica e social.

i.b Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2022.

Nota: O Programa Empreenda Rápido foi a principal iniciativa para cumprimento deste objetivo estratégico, vinculado ao Programa Nacional Cliente em Foco, cujos objetivos relacionados são: promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador; ampliar a cobertura e efetividade do Atendimento; e modernizar a estrutura física. No decorrer do texto foram apresentados indicadores de execução física para cumprimento do objetivo estratégico “promover a ocupação e renda por meio do empreendedorismo”.

ii. Conclusão

A partir das informações, é possível observar que os programas do Sebrae, com foco em estímulo a ocupação e geração de renda, se mostraram importantes no auxílio aos empreendedores e aos pequenos negócios, dado o contexto socioeconômico vivenciado em 2022. Como 2023 possivelmente será um ano de incertezas políticas e econômicas, a continuidade e ampliação dos programas serão fundamentais.

Para 2023, o Empreenda Rápido almeja a ampliação do reconhecimento do programa, levando seus benefícios aos já concluintes e aos novos clientes que passarem por suas capacitações. Devido à troca de governos, o programa está em negociação com o governo de transição pela manutenção da iniciativa. Dados os resultados relevantes, não só numéricos, mas também o impacto gerado na vida dos participantes, acreditamos que teremos sua manutenção.

²⁹ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022).

³⁰ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022).

4.3.1.1.2 Aumentar a participação dos pequenos negócios na nova economia

Descrição geral

O objetivo visa fomentar e acelerar o crescimento de pequenos negócios inovadores (startups) por meio da conexão com os demais atores que atuam no ambiente de inovação e da ampliação do acesso a redes de inovação, além de oferecer o suporte necessário para que esses negócios se tornem sustentáveis, facilitando o acesso a novos mercados e receitas.

Para isso, a entidade busca:

Fomentar o ecossistema de inovação no Estado de São Paulo e atuar diretamente junto a startups e outros atores do ecossistema de inovação, por meio de programas estruturados e atendimentos de alto valor agregado.

Responsável(eis) Marco Vinholi, diretor-superintendente

i. Análise

i.a Análise dos resultados e seus indicadores

Esse objetivo estratégico se propõe a atuar no aumento da participação dos pequenos negócios na nova economia a partir da conexão com os atores que atuam naquele ecossistema, da ampliação do acesso a redes de inovação e do atendimento aos pequenos negócios inovadores, favorecendo a sustentabilidade desses negócios e a facilitação do acesso a clientes e capital.

Após pouco mais de um ano da criação do Sebrae for Startups, marca do Sebrae-SP com foco na comunicação e atendimento de pequenos negócios inovadores, foram lançadas mais de 30 iniciativas que apoiam as startups desde a etapa de ideação ao momento de acesso a capital, oferecendo um leque diverso de soluções para garantir o melhor apoio para esses negócios de alto impacto de e seu crescimento sustentável.

Para apoiar e impulsionar o ecossistema de inovação e startups no Estado de São Paulo, estabelecemos quatro grandes pilares de atuação:

1. Garantir o acesso às oportunidades, atuando com a ótica de diversidade e capilaridade em todo o estado. Nesse pilar houve o lançamento e execução de programas com foco em empreendedores negros (Black Star e Back Factory), em empreendedorismo feminino (Wfintech), em economia prateada 50+ (Silver StartupLab) e em comunidades locais

(StartupON e Start Paraisópolis), além do lançamento do Programa ELIs, no qual os Escritórios Regionais são capacitados para orientar empreendedores de negócios inovadores, oferecendo relacionamento e suporte local.

2. Posicionar o Estado de São Paulo na vanguarda da inovação, financiando projetos de deep tech, oferecendo o desenvolvimento tecnológico e transformando pesquisa em negócio. As principais ações foram os programas Atômica, Cientista + Empreendedor, IA Factory e Acelerando Cientistas. Destaca-se ainda as contratações do IPT, Wylinka e os editais da Fapesp para viabilizar esses projetos.
3. Fortalecer as vocações tecnológicas do Estado de São Paulo, com ações em sete principais verticais: agronegócio, cidades inteligentes, clima, finanças, indústria 4.0, porto e saúde. Esse pilar abrange também as iniciativas de fortalecimento dos atores do ecossistema, como a parceria com parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras. Algumas ações que merecem destaque foram a Delta Fintech Lab, Start Agro, Smart SP, Jequitibá, Marine Startuplab, IndTech 4.0, e a Healthtech Barretos.
4. Acelerar o crescimento das startups paulistas, conectando os empreendedores com potenciais clientes, facilitando o acesso a capital e promovendo o acesso a mercados internacionais. Cabe destaque às seguintes iniciativas: Delta Capital, Lab Vendas XP, Growth XP, Miami for Startups, Londres for Startups.

O Sebrae for Startups garantiu mais de R\$ 150 milhões em acesso a recursos para inovação, abrangendo ações em cerca de 250 municípios de São Paulo. Ao longo de 2022 foram conquistados mais de 50 parceiros em rede, investindo mais de R\$ 40 milhões em startups. Foi possível conectar mais de 80 fundos parceiros em mais de 100 eventos realizados. O programa apoiou mais de 20 comunidades de startups e 1.500 pesquisadores que receberam mais de 10 mil horas de mentorias e capacitação³¹.

³¹ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Inovação (2022).

Além dos programas direcionados às startups, foram implementadas ações que atendem diretamente os gestores dos ambientes de inovação, por meio da participação do Sebrae na organização da Rede SPAI, iniciativa em conjunto com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Tais ações impactaram diretamente 44 ambientes de inovação, entre eventos, workshops e entrevistas. Outro programa que atende diretamente esse público, o Sebrae Academy, realizou diversas capacitações para cerca de 50 gestores de 23 ambientes de inovação.

Os ambientes de inovação mais maduros foram os que mais participaram dos nossos programas, sendo estes: Parque Tecnológico de São José dos Campos, Supera Parque de Ribeirão Preto, CIETEC/USP, Parque Tecnológico de Santos, Incubadora Incamp/Unicamp, Inovajab - Incubadora de Empresas de Jaboicabal, Parque Tecnológico de São José do Rio Preto, Polo Digital de Mogi das Cruzes, Parque Tecnológico de São Carlos - Parqtec e Parque Tecnológico de Sorocaba. Todos participaram em pelo menos quatro iniciativas desenvolvidas pela Unidade de Inovação.

Outros programas também foram desenvolvidos pela Unidade de Inovação para atender as empresas instaladas nesses ambientes de inovação e/ou contaram com a parceria destes atores para ativação do ecossistema local de startups e parceiros. Os destaques nessa frente são os programas de aceleração tecnológica, como o Programa Atômica, e o programa de fomento à inovação (Editais Fapesp) que, no total, atenderam empresas de 40 ambientes de inovação diferentes.

Todos esses programas contribuíram para que as metas propostas para 2022 fossem plenamente cumpridas, conforme quadro a seguir.

Quadro 8 Indicadores do aumento da participação dos pequenos negócios na nova economia

Inovação 2022 Indicador	Meta/Execução		
	Pactuado	Realizado	%
Nº de atendimentos a startups	3.000	5.735	191%
Nº de parcerias realizadas	20	20	100%
Nº de oportunidades de negócio geradas	210	1712	815%

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento - Desempenho Estadual (2022).

Os indicadores relacionados ao aumento da participação dos pequenos negócios na nova economia apresentaram ótimos resultados no ano, fruto da dedicação da equipe na construção dos novos contratos entre 2021 e 2022.

O número de startups atendidas, seja pelo CPF do fundador ou pelo próprio CNPJ, foi superado em mais de 2.700 frente ao planejado, e isso se deve ao fato de termos programas focados na ideação e estruturação de novas startups, atendendo empreendedores em todo o Estado, através principalmente da parceria com a Associação Brasileira de Startups, que disponibiliza diversos mentores em diferentes temáticas para apoiar as startups. Esse impacto é refletido também no número de atendimentos, cuja meta foi superada em 191%. Outro importante destaque é o indicador relacionado à ESG, ampliando a diversidade de empreendedores nas startups atendidas pelo Sebrae. Neste ano, propomos ações direcionadas para públicos de mulheres e pessoas pretas, resultando em mais de 2.800 atendimentos, atingindo a marca de 35% do total de atendimentos.

O conjunto dos programas e atendimentos prestados geraram em oportunidades de negócios um volume expressamente maior do que a meta definida. Para a execução desse indicador, foram implementados programas focados em startups maduras, realizando a conexão destas com empresas clientes ou investidores. Por fim, vale salientar que, de acordo com a estratégia vigente, todo o valor entregue para as startups foi incrementado por meio de diversas parcerias estabelecidas com importantes entidades do ecossistema de inovação.

i.b Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2022.

Conforme demonstra o quadro abaixo, o orçamento previsto foi superado e isso se deve à nova estratégia de direcionamento de recursos do Sebrae-SP para fundos de investimentos em startups de base tecnológica, facilitando o acesso desses negócios inovadores à capital. A elaboração e a aprovação de novos contratos foi uma barreira durante o ano, principalmente devido às mudanças de responsáveis pelas aprovações. Porém, esse desafio foi superado e esperamos ter uma maior celeridade em 2023, para que o impacto seja ainda maior.

Quadro 9 Orçamento planejado e realizado

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Orçamentário		
	Repactuação	Realizado	%
	(I)	(II)	(III=II/I)
Brasil + Inovador	R\$ 10.459.574,00	R\$ 35.516.429,15	339,56%
SP - INOVAÇÃO - Projetos estruturantes 2021	R\$ 14.706,00	R\$ 7.352,49	50,00%
SP - Novos projetos - Inovação	R\$ 33.308.186,00	R\$ 8.267.034,56	24,82%
SP - Novos Projetos - Inovação/Comunidades	R\$ 1.136.736,00	R\$ 37.470,00	3,30%
Total	R\$ 44.919.202,00	R\$ 43.828.286,20	97,57%

4.3.1.1.2 - Aumentar a participação dos pequenos negócios na Nova Economia

Fonte: Sebrae-SP. Sistema de Monitoramento Estratégico - SME (fechamento de 2022)

ii. Conclusão

O ano de 2022 foi um ano importante para validar a execução estratégica voltada ao desenvolvimento de pequenos negócios inovadores no Estado de São Paulo, tendo programas mais estruturados e atendimento em escala. Em suma, nossos programas têm ampla cobertura de atendimentos e de programas oferecidos tanto às startups quanto aos ambientes de inovação paulista. Além das ações diretas de atendimento aos gestores dos ambientes e startups instaladas, contamos com a parceria desses gestores para aumentar nossa penetração no estado de São Paulo. Dessa forma, foi possível não só atingir as metas propostas em 2022, como superá-las em diversas formas.

Para 2023, teremos as metas pactuadas para o atendimento de 1500 startups distintas e a geração de 1500 oportunidades de negócios. Além disso, está previsto o mapeamento de 10 ecossistemas de inovação em diferentes municípios. Mais uma vez, esperamos que a nossa contribuição não se dê apenas no atingimento das metas oficiais da organização, mas sim na geração de impacto para desenvolver e tornar as startups sustentáveis.

4.3.1.1.3 Atuar em rede para transformação do Ambiente de Negócios e Territórios

Descrição geral

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.

Para isso, a entidade busca:

Desenvolver ações de desburocratização e melhoria do ambiente de negócios.

Atuar com foco no aumento do volume de compras públicas junto aos pequenos negócios por parte dos municípios de SP.

Reduzir o tempo de abertura de empresas.

Focar no desenvolvimento socioeconômico por meio do cooperativismo e associativismo.

Responsável(eis)

Marco Vinholi, diretor-superintendente

*i. Análise**i.a Análise dos resultados e seus indicadores*

Uma das frentes de atuação do Sebrae-SP durante o ano de 2022 para avançar no objetivo de transformar o ambiente de negócios e torná-lo mais competitivo para os pequenos negócios foi a de compras públicas.

Durante o ano, foram realizadas ações de disseminação de conhecimento em compras, aproximação entre compradores e fornecedores nas licitações, e sensibilização de consórcios e prefeituras sobre as vantagens de realizar compras de forma conjunta e de elaborar editais aplicando os benefícios às MPes previstos na Lei nº 123/2006³².

Ao todo, foram mais de 1.093 gestores públicos e 4.465 fornecedores capacitados, provenientes de 403 municípios³³. 91.833 editais de compras públicas foram publicados no ano de 2022 no estado de São Paulo³⁴, com benefícios previstos na Lei 123 de 2006 e que aumentaram o percentual de compras de pequenos negócios no ano de 2022 com relação ao realizado em 2021.

³² http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm

³³ Fonte: Unidade de Políticas Públicas, a partir de dados do RAE

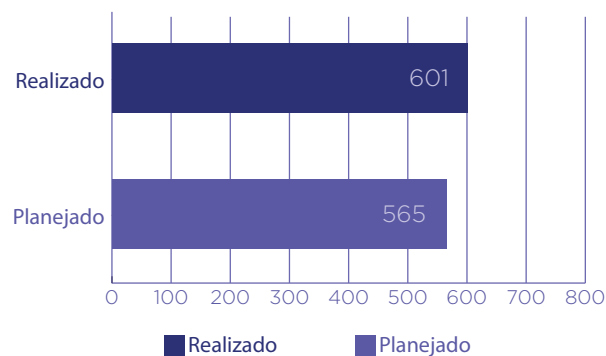
³⁴ Fonte: BI / Portal de Compras Públicas

De acordo com estudo realizado pela UGE, observamos um aumento expressivo dos municípios com aumento na participação das MPEs nas compras governamentais em relação ao ano anterior, passando de uma média de 40% de aumento para 73% em 2022. Nesse ano, 72% dos municípios trabalhados pela UPPRI tiveram aumento nas compras das MPEs, sendo que 74% dos municípios trabalhados tiveram aumento na participação das MPEs em seus editais. Isso nos mostra o grande desafio que ainda temos em conseguir extrair o efeito do trabalho do Sebrae nos resultados obtidos³⁵.

Ao analisarmos os dez municípios que obtiveram o percentual mais elevado no volume de compra de pequenos negócios e que foram trabalhados pela UPPRI, verificamos que o volume de compras de MPEs desses municípios triplicou de 2019 a 2022, quando analisamos o período de janeiro a maio, passando de 53 milhões para 156 milhões em 2022³⁶.

A execução dessa iniciativa contou com a parceria de entidades municipalistas; associações de consórcios; Tribunal de Contas do Estado de São Paulo; prefeituras do estado para realização de eventos e seminários; do parceiro Portal de Compras Públicas, que apoiou através da plataforma Compras Públicas SP; das equipes dos Escritórios Regionais, capacitando fornecedores, e da Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais, capacitando gestores públicos.

Gráfico 2 Quantidade de municípios capacitados em temas de políticas públicas



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento-desdobramento tático (2022).

O Sebrae-SP também desenvolveu ações de desburocratização com o objetivo de otimizar o processo de abertura e legalização de empresas, garantindo assim um ambiente de negócios mais ágil e impactando na redução do Tempo Médio de Abertura de Empresas. Ao final de 2022, a média do Tempo de Abertura de Empresas no Estado de São Paulo foi de 41 horas (fonte: Painel do Mapa de Empresas Governo Federal³⁷), uma redução de 23 horas quando comparamos com o mês de janeiro, alcançando assim uma redução adicional de 19 horas frente às 60 horas estabelecidas como meta para o ano.

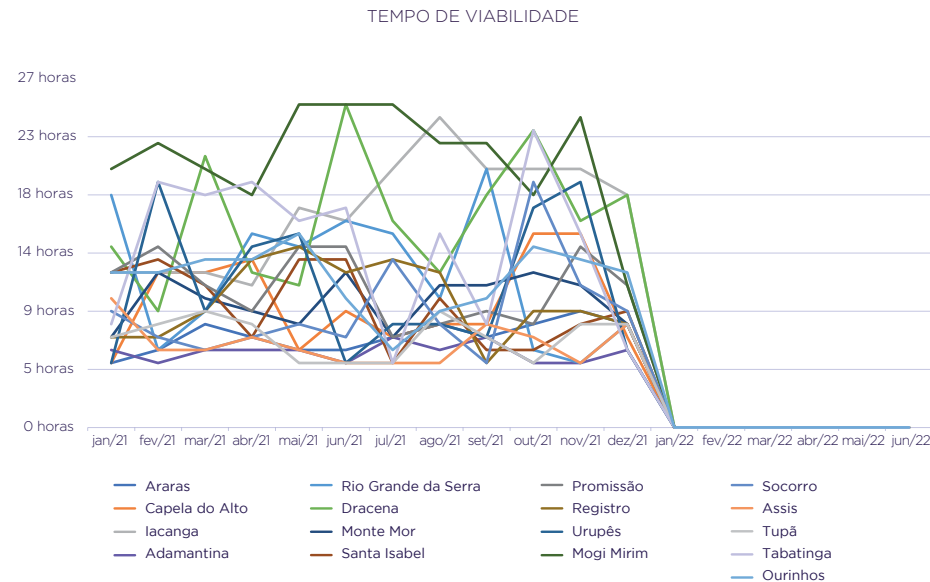
Esse excelente resultado foi fruto de ações estratégicas, com destaque para a parceria firmada entre Sebrae-SP e Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) na divulgação do VRE Municipal, módulo este que automatiza a etapa de viabilidade locacional. Através da parceria, conseguimos conquistar 170 municípios com manifestações de interesse pelo VRE Municipal e 26 municípios passaram a operar o módulo.

³⁵ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022), a partir dos dados do portal de transparência do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo em 14/12/2022.

³⁶ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022), a partir dos dados do portal de transparência do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo em 14/12/2022.

³⁷ Fonte: Mapa de Empresas do Governo Federal: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas> - Consulta realizada em 01/02/2023.

Abaixo, destacamos um gráfico que expressa a significativa redução para 0 horas sob o tempo de viabilidade dos municípios com VRE Municipal:



Fonte: Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP)

Complementando as ações de incentivo à desburocratização em nosso Estado, aplicamos, no âmbito do Programa Consórcio Empreendedor (que tem por objetivo dar escala regional às políticas públicas de desenvolvimento de base empreendedora, por meio da integração de municípios, em prol da melhoria do ambiente de negócios), soluções que impactaram diretamente a melhoria do ambiente de negócios e, conseqüentemente, contribuíram para a redução do tempo de abertura de empresas, dentre elas:

- REDESIM Municipal: 101 municípios atendidos³⁸
- Sala do Empreendedor: 95 municípios atendidos³⁹
- Agente de Desenvolvimento: 80 municípios atendidos⁴⁰
- Revisão do Código de Obras e Edificações: 112 municípios atendidos⁴¹

O apoio dos Escritórios Regionais na divulgação e acompanhamento das ações contempladas na agenda de desburocratização foi primordial para os resultados alcançados. Da mesma forma, parcerias externas foram cruciais para a articulação da agenda, devendo fazer parte dos trabalhos planejados para 2023. Dentre os parceiros, além da Junta Comercial do Estado de São Paulo, estão a Secretaria da Fazenda e Planejamento do Governo do Estado de SP, Ministério da Economia e Ministério Público de SP.

Para 2023, a nossa missão de reduzir o Tempo Médio de Abertura de Empresas continua e, para isso, iremos intensificar a divulgação e a homologação do VRE Municipal junto às cidades paulistas, além de aplicarmos as soluções da agenda de desburocratização prioritariamente em municípios com o maior tempo médio de abertura de empresas.

A estruturação de Planos Regionais de Gestão de Resíduos Sólidos para seis consórcios intermunicipais, de forma faseada, propiciou mais uma frente de atuação em rede. Por meio de consultorias especializadas aos municípios integrantes dos consórcios contemplados, é traçado o planejamento e formas de implantação de soluções para a gestão e o manejo de resíduos sólidos urbanos, com envolvimento de cadeias produtivas em processos de economia circular. Em 2022, os trabalhos estão em andamento em quatro consórcios.

Outro projeto que contribuiu para este objetivo estratégico foi o de Polos de Desenvolvimento. Seu intuito é fortalecer a governança local nos territórios, a fim de impulsionar as vocações territoriais. O projeto foi composto por ações coordenadas, em escala estadual ou regional, que buscaram estruturar nos territórios espaços de diálogo, cooperação e construção das políticas públicas de empreendedorismo.

³⁸ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022).

³⁹ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022).

⁴⁰ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022).

⁴¹ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022).

A execução do projeto se deu por meio dos programas:

- Rede de Articulação de Políticas Públicas, para a formulação e efetivação de políticas de desenvolvimento, mediando relações entre os agentes econômicos. No âmbito do projeto, o Estado de São Paulo foi dividido em 28 regiões. Para cada uma delas, foi elaborado um diagnóstico do panorama de agendas de políticas públicas de fortalecimento do empreendedorismo na ocasião. Os mapeamentos regionais foram disponibilizados no site DataSebrae, a fim de municiar gestores públicos na elaboração e tomada de decisão de ações de melhoria do ambiente de negócios. Foram definidos, juntamente com as governanças regionais, Planos de Ação específicos para cada região, implementados em 2022, visando a melhoria do ambiente de negócios, e compostos basicamente pelas ações e soluções do programa de melhoria do ambiente de negócios do Sebrae-SP – “Consórcio Empreendedor”.
- Liderança para o Desenvolvimento Regional - Lider, que visa, a partir de metodologia desenvolvida pelo Sebrae-NA, identificar e mobilizar lideranças expressivas e legítimas de um território para a criação, formulação e implantação de um movimento de desenvolvimento econômico regional sustentável. O programa, iniciado em 2020, tem como foco a região do Circuito das Águas Paulista (composto pelos municípios de Águas de Lindoia, Amparo, Holambra, Jaguariúna, Lindoia, Monte Alegre do Sul, Pedreira, Serra Negra e Socorro). Em 2022, as etapas previstas na condução do programa junto ao grupo de lideranças do Lider no Circuito das Águas Paulista deram-se de maneira satisfatória, com a elaboração de uma agenda específica para a região elaborada no âmbito das atividades, com foco nas potencialidades do território.

O Sebrae-SP, como organismo de apoio aos pequenos negócios, disponibilizou o “Programa Melhoria de Ambiente - Consórcio Empreendedor” para 528 municípios no ano 2022⁴², visando transformar sua realidade e se configurando como uma importante ferramenta de incentivo ao pequeno e micro empreendedorismo e de conexão do poder público com a iniciativa privada.

Os objetivos específicos da parceria com os municípios são:

- Promoção de um ambiente de negócios favorável por meio da implementação da Lei Geral e da promoção de políticas estruturantes de desenvolvimento;
- Disseminação de políticas nacionais em âmbito local;
- Promoção da mobilização econômica das regiões;
- Promoção de um ambiente de negócios favorável por meio da Lei Geral.

Ainda, como forma de reconhecimento aos prefeitos e administradores públicos que implantaram projetos com resultados comprovados com foco no desenvolvimento dos pequenos negócios do município, em 2021 foi lançada mais uma edição do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, cuja premiação estadual e nacional ocorreram nos meses de julho e agosto de 2022, respectivamente. A etapa estadual do PSPE bateu recorde de projetos inscritos, com 236 políticas provenientes de 173 municípios. O estado de SP alcançou a premiação máxima com o município de Porto Ferreira, vencedor na categoria de Marketing Territorial e Setores Econômicos. O lançamento da próxima edição do prêmio, referente ao biênio 2023-2024, está prevista para abril de 2023.

Para consecução das iniciativas, o Sebrae-SP contou com o envolvimento das Unidades de Políticas Públicas, Desenvolvimento Setorial e Territorial, Cultura Empreendedora, Atendimento ao Cliente, Gestão Estratégica, Marketing e Comunicação, Gestão de Soluções e Transformação Digital, além do envolvimento dos Escritórios Regionais.

⁴² Fonte: Sebrae-SP. Unidade Políticas Públicas (2022).

i.b Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2022.

Quadro 10 Principais iniciativas para atuar em rede para transformação do ambiente de negócios e territórios

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Orçamentário		
	Repactuado (I)	Realizado (II)	% III=II/I)
SP - Ambiente de Negócios Simplificado, Favorecido e Diferenciado	29.302.963,00	31.091.081,41	106,10%
Outras Iniciativas	85.000,00	46.209,04	54,36%
Total	29.387.964,00	31.137.290,45	106,10%

4.3.1.1.3 - Atuar em rede para transformação do Ambiente de Negócios e Territórios

Fonte: Sebrae-SP. Sistema de Monitoramento Estratégico - SME (fechamento de 2022)

Observações:

As principais iniciativas relacionadas ao objetivo foram realizadas. Os valores executados ficaram dentro da previsão dos valores orçados. Houve ampliação significativa em relação ao número de municípios impactados com ações de políticas públicas, num total de 601 municípios, acentuando a percepção de presença e valor da atuação do Sebrae-SP nos territórios paulistas.

ii. Conclusão

Em continuidade às ações em prol da melhoria do ambiente dos pequenos negócios, em 2023 os esforços serão envidados no sentido de se reduzir ainda mais o tempo médio de abertura de empresas, aumentar a efetividade da participação das micro e pequenas nas compras governamentais e apoiar os gestores públicos nos processos de transformação digital, inovação em governos e cidades inteligentes.

As ações da agenda de compras públicas focam, prioritariamente, na execução do Plano de Compras Públicas em todo o Estado, seja local ou regionalmente. Dessa forma, os principais desafios esperados são:

- Ações de sensibilização em relação aos desafios advindos com a Nova Lei de Licitações 14.133/2021.
- Adesão de municípios e consórcios ao Plano de Compras Públicas e seu engajamento às ações firmadas;
- Capacitação de gestores públicos e de fornecedores no tema Vendas para o Governo.
- Promoção da plataforma Compras Públicas SP e aumento na quantidade de prefeituras e fornecedores cadastrados;
- Ampliação da divulgação;
- Aumento no número de MPEs que atuem como fornecedoras da administração pública.

Em relação à inclusão produtiva, espera-se dar continuidade aos programas em andamento, ampliando a abrangência dos municípios atendidos pelo Programa de Fortalecimento Local em Inclusão Produtiva - PFLIP, incorporando o Programa de Fortalecimento de Organizações Comunitárias, desenvolvido ao longo dos anos de 2020 e 2021, ao portfólio Sebrae e contemplando mais dois consórcios intermunicipais com o trabalho de estruturação de Planos Regionais de Gestão de Resíduos Sólidos.

Ainda, objetiva-se consolidar a transversalidade das ações de inclusão produtiva entre as mais diversas áreas do Sebrae-SP, potencializando resultados a partir do trabalho conjunto.

Mediante os resultados institucionais e o aprendizado alcançados pelo Programa de Articulação Regional de Políticas Públicas, o Sebrae-SP prevê a readequação e a atualização dessa estratégia, de modo a propiciar a continuidade de suas atividades. Essa atualização passa justamente pela incorporação dos aprendizados territoriais, relacionais e institucionais, e, ainda, por uma adaptação das atividades em um contexto de engajamento e relacionamento já difundidos após dois anos de consolidação do programa. Em relação ao Programa Líder - Lideranças para o Desenvolvimento Regional, a partir da conclusão das atividades na região do Circuito das Águas Paulista, os resultados serão avaliados de modo a subsidiar uma eventual expansão do Líder para outras regiões do estado cujo perfil e características sociais e territoriais sejam condizentes com a dinâmica de execução da metodologia.

Já no que se refere ao programa Consórcio Empreendedor, em 2023 haverá um maior alinhamento do programa às diretrizes nacionais, junto ao Cidade Empreendedora. Em sua segunda fase, pretendemos ampliar o atendimento às localidades não atendidas na primeira fase com as consultorias e instrutorias técnicas e especializadas dos eixos estratégicos do programa. A previsão de atendimento para 2023, somando-se os já contemplados, chega a 605 municípios em ao menos um dos eixos temáticos previstos no programa.

4.3.1.2 Objetivos focados no cliente

4.3.1.2.1 Desenvolver o empreendedor do futuro

Descrição geral

O objetivo visa promover o desenvolvimento da sociedade e do território por meio da Educação Empreendedora, a partir de políticas de formação e inserção do empreendedor desde a Educação Básica.

Para isso, a entidade busca:

Ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino público e privado através da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação de ensino fundamental, médio e superior no Estado de São Paulo.

Responsável(eis) Ivan Hussni, diretor técnico

i. Análise

i.a. Análise dos resultados e seus indicadores

O objetivo abrange a estratégia de fomento à educação empreendedora nas instituições de ensino formal e à promoção da cultura empreendedora. As ações desenvolvidas pelo Sebrae-SP relativas à educação empreendedora dizem respeito ao Programa Nacional de Educação Empreendedora e às atividades da Escola de Negócios do Sebrae-SP “Alencar Burti” e da Faculdade Sebrae.⁴³

O Programa Nacional de Educação Empreendedora foi criado para consolidar uma atuação sistemática e organizada de ações de educação empreendedora do Sistema Sebrae junto aos potenciais empreendedores de todo o país. A proposta para o ensino fundamental incentiva os alunos a buscarem o autoconhecimento e novas aprendizagens, além do espírito de coletividade. A ideia

é que a educação deve atuar como transformadora desse sujeito, incentivá-lo à quebra de paradigmas e ao desenvolvimento de habilidades e comportamentos empreendedores.

O curso para essa etapa da educação básica é o Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP, destinado a fomentar a educação e a cultura empreendedora nos alunos. Ele apresenta práticas de aprendizagem, considerando a autonomia do aluno para aprender, além de favorecer o desenvolvimento de atributos e atitudes necessários para a gestão da própria vida.

Para a execução do programa em São Paulo, foram realizadas parcerias com instituições de ensino públicas e privadas, prefeituras e secretarias de ensino. A parceria é firmada entre Sebrae-SP e instituição parceira (escola e/ou Prefeitura) por meio do Termo de Adesão, o qual prevê a capacitação de professores do ensino fundamental, que posteriormente aplicarão o curso diretamente aos estudantes (crianças e jovens de 6 a 14 anos do nível fundamental).

O produto “Objetos de Aprendizagem” desenvolvido para atender as restrições do cenário pandêmico do ano 2021, foi muito bem aceito pelas escolas e permaneceu em portfólio 2022, contribuindo para a realização das atividades de Educação Empreendedora no universo estudantil do ensino fundamental. Trata-se de um produto com atividades literárias, filmes e jogos com o objetivo de sensibilizar os alunos a refletirem sobre valores, atitudes empreendedoras, cidadania, ética, sustentabilidade, diversidade e a busca do autoconhecimento, para despertar nos jovens competências e habilidades, fortalecendo a sua autoestima e autonomia para a construção de projetos de vida saudáveis.

As seis oficinas do programa “Vai Lá e Faz” para o ensino médio, que estão disponíveis na plataforma EAD do Sebrae-SP para acesso dos jovens estudantes, contribuíram para o alcance da meta mobilizadora de educação empreendedora. Bem como a Oficina Partiu Mercado, elaborada para a sensibilizar jovens para as temáticas de competências empreendedoras necessárias para atuar no mercado de trabalho.

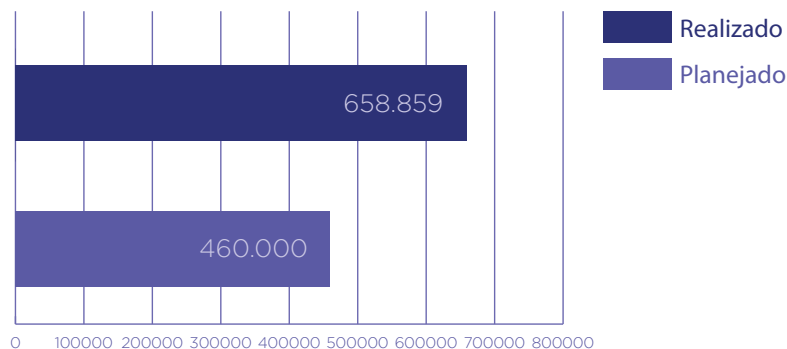
⁴³ Nova nomenclatura para a Escola Superior de Empreendedorismo.

Outra solução que teve destaque foi o jogo Desafio Jovem Empreendedor, tendo o objetivo de incentivar jovens a vivenciarem o empreendedorismo, focado na gestão de uma empresa. A competição teve duas etapas, uma Estadual (virtual) e outra Nacional (presencial). O evento contou com a participação de mil inscritos do estado de São Paulo.

Ainda, merece destaque a parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) para o ensino médio, cuja ação é a disponibilização de quatro oficinas no eixo de empreendedorismo na plataforma do CIEE, para acesso dos jovens cadastrados em sua base. E a parceria com o SESI, para capacitação e mentoria de aproximadamente 300 docentes do ensino fundamental e médio, da Rede Estadual do SESI-SP nos temas de Empreendedorismo, Plano de Vida e Carreira.

Como esforço do Sebrae-SP para o alcance desse objetivo estratégico, foi estabelecida a meta mobilizadora Cultura Empreendedora, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 3 Indicador de alunos beneficiados pelo Programa Nacional de Educação Empreendedora:



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento - Indicadores do desdobramento tático estadual - 2022.

A meta de Cultura Empreendedora está composta pela aplicação de Conteúdo de Empreendedorismo para os alunos em escolas: Número de alunos

das redes de ensino fundamental e médio do Estado de São Paulo beneficiados pelas soluções do programa de Educação Empreendedora.

O objetivo estabelecido para a meta de educação empreendedora foi atingido com a capacitação de 658.859 alunos, conforme demonstrado na tabela acima, sendo 635.481 do ensino fundamental e 23.378 do ensino médio.

Em 2022, a meta estipulada para atendimento de professores: “**Professores atendidos em soluções de educação empreendedora**”⁴⁴, foi de 9.500 professores, sendo que esse número foi superado, alcançando o atendimento de 18.783⁴⁵, professores capacitados.



(*) Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento - Metas Mobilizadoras (2022).

Em relação às ações do Programa de Educação Empreendedora direcionadas ao ensino superior, destacam-se as parcerias com instituições de ensino como UNIFESP, UNESP, UNIFIO, FUNEPE, SENAI e CPS para aplicação de palestras, cursos e mentorias de empreendedorismo e gestão de negócios diretamente para os alunos e professores, despertando assim o interesse em empreender.

Cabe ressaltar a continuidade do convênio firmado entre Centro Paula Souza (CPS) e Sebrae-SP, dando sequência às atividades na Etec Sebrae e Fatec Sebrae,

⁴⁴ Esses números não estão registrados na base de dados do Sebrae-NA, pois ainda não existe no Sebrae-SP um processo de integração dos dados de capacitação dos professores.

⁴⁵ Fonte: Sebrae-SP. RAE - Registo de Ações Empreendedoras (2022).

no âmbito da Escola de Negócios do Sebrae-SP “Alencar Burti”, com atendimento a aproximadamente 1.300 alunos em nível médio, técnico e tecnólogo⁴⁶.

No âmbito da Faculdade Sebrae, o ano de 2022 foi marcado por muitas mudanças. O curso de graduação em Administração passou a ser ofertado nos turnos matutino e noturno. Os cursos de pós-graduação, assim como o vestibular, foram reformulados. A faculdade passou a ofertar visitas guiadas para os candidatos, assim como a promover *lives* e palestras *online* para se aproximar da comunidade.

A Faculdade Sebrae também foi parte integrante do Prêmio Nacional de Educação Empreendedora, ofertando 150 bolsas de MBA para os vencedores das etapas estaduais⁴⁷. Ainda, foram ofertados seis cursos de MBA no formato presencial e três cursos no formato EAD. MBAs presenciais operando no Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais e São Paulo. Nesse exercício, também mantivemos o oferecimento de cursos para o público interno, de modo a continuar capacitando os colaboradores do Sebrae-SP.

Todas essas ações culminaram em cinco novas turmas abertas, sendo quatro para a graduação e uma delas para a pós-graduação EAD. Foram 2.127

alunos matriculados na Faculdade Sebrae, entre os cursos de graduação, pós-graduação e cursos livres, além da nova identidade visual e mudança do nome da instituição.

Pesquisas realizadas internamente com toda a comunidade acadêmica pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Faculdade Sebrae revelou os seguintes indicadores⁴⁸:

- 42% dos alunos da graduação já estão empreendendo;
- 21% dos alunos começaram a empreender na Faculdade;
- 96% dos alunos querem/pensam em empreender.

A obtenção desses dados legitima os esforços, investimentos e empenho da Faculdade Sebrae em cumprir sua missão de “*Formar empreendedores, desenvolver e disseminar conhecimentos de forma a contribuir para aperfeiçoar as atividades do Sebrae, fortalecer a atividade empreendedora sustentável e ajudar o desenvolvimento econômico do país*”.

i.b Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2022.

Quadro 11 Principais iniciativas relacionadas ao objetivo desenvolver o empreendedor do futuro

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Repactuado	Realizado	%	Repactuado	Realizado	%	
	(I)	(II)	III=II/I	(I)	(II)	III=II/I	
SP - Educação Empreendedora	R\$ 1.461.946,00	R\$ 2.164.532,93	148,06%	460.000	658.859	143%	Alunos e professores atendidos

4.3.1.2.1 - Desenvolver o empreendedor do futuro

Fonte: Sebrae-SP. Sistema de Monitoramento Estratégico - SME (fechamento de 2022)

⁴⁶ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Cultura Empreendedora (2022)

⁴⁷ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Cultura Empreendedora (2022)

⁴⁸ Dados sem o fechamento da Pesquisa do 2º semestre.

Observações:

Com relação ao valor previsto para a execução do projeto de Educação Empreendedora no ano de 2022, a execução orçamentária foi de 148,06%. Condizente com os números de atendimento a alunos e professores realizados.

Além dessas iniciativas diretamente relacionadas ao objetivo em questão, em 2022, foram realizados gastos referentes à manutenção da Escola de Negócios e Faculdade Sebrae no montante de cerca de R\$ 3,2 milhões.

ii. Conclusão

No exercício de 2022, as principais ações e programas relacionados ao cumprimento do objetivo estratégico de “promover a educação e a cultura empreendedora” foram satisfatoriamente cumpridos. Houve a manutenção do Programa de Educação Empreendedora, com as atividades desenvolvidas no ensino médio com a oferta de oficinas EAD no site do Sebrae-SP, oficina presencial de rápida aplicação, e a competição do Desafio Jovem Empreendedor. Com relação ao ensino fundamental, por meio das oficinas do “Objetos de Aprendizagem”. A meta de professores capacitados em Soluções de Educação Empreendedora foi superada, atingindo o percentual de 98% a mais do que o previsto.

Quanto à Faculdade Sebrae, houve substancial ampliação: de 50 alunos em 2020, saltamos para 2.127 matriculados em 2022, o que demonstra que as mudanças foram positivas e necessárias.

As ações planejadas do Programa Nacional de Educação Empreendedora - PNEE para 2022 preveem a manutenção do atendimento aos estudantes e o aumento da rede de escolas aderentes ao Programa. Isso deverá ser feito de modo transversal, oferecendo capacitação aos professores por meio, por exemplo, do Curso de Competências Empreendedoras integradas a BNCC⁴⁹. Ainda, deverá ser realizada a contratação de mobilizadores e aplicadores com o objetivo de auxiliarem na execução do Programa.

Para a Faculdade Sebrae, o trabalho continuará com a expansão da operação *in company*. Além disso, está previsto o lançamento de novos cursos, tais como Graduação Presencial - Sistemas de Informação; Graduação EAD - Administração, Tecnólogo em Processos Gerenciais e Tecnólogo em Gestão Comercial; MBA Presencial/EAD - Gestão Empreendedora de Políticas Públicas.

4.3.1.2.2 Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios**Descrição geral**

O objetivo visa a elevar a produtividade, competitividade, sustentabilidade e o crescimento dos pequenos negócios, de forma a contribuir para o desenvolvimento econômico do Estado de São Paulo.

Para isso, a entidade busca:

Promover o desenvolvimento sustentável e fomentar a competitividade por meio de ações multidisciplinares integradas e pela oferta de soluções de alto valor agregado.

Implementar projetos estruturados com foco na geração de resultados (faturamento, produtividade e inovação), tendo como público-alvo pequenos negócios dos principais setores produtivos do Estado de São Paulo, viabilizando soluções de tecnologia, de gestão de negócios e de acesso a mercado.

Ofertar aos pequenos negócios soluções de apoio e acesso a crédito.

Responsável(eis) Ivan Hussni, diretor técnico

i. Análise**i.a. Análise dos resultados e seus indicadores**

O objetivo abrange as iniciativas que visam a elevar a produtividade e competitividade dos pequenos negócios. Para tanto, em 2022, o Sebrae-SP atuou por meio da abordagem de atendimentos estruturados no formato Programas e Projetos Setoriais focados na capacitação em gestão empresarial (Trilhas Vocacionais, Setoriais, Corporativas, PDLs/APLs e Especiais), com soluções e programas estruturantes (Turismo e Indicações Geográficas), também por meio das iniciativas de acesso a mercado (Rodadas de Negócios, Feiras de Negócios, Missões, Clube de Negócios, Comércio Brasil e Sebrae Trade), além de programas que visam aumentar a competitividade com o Programa ALI (CNPQ, Produtividade e Rural), de soluções contratadas para atendimento tecnológico e inovação (Inovas, Sebraetec, Ganhos Rápidos, Transformação

⁴⁹ O Curso de Competências Empreendedoras integradas à BNCC - Base Nacional Comum Curricular será ofertado pela Faculdade Sebrae, devido a parceria entre Sebrae Nacional, MEC, CONSED e UNDIME.

Digital, Inova Olhar) e do Programa Empreenda Rápido voltado ao atendimento de MEIs, com soluções modulares com foco na contribuição para os pequenos negócios (faturamento).

Sobre capacitação em gestão empresarial, diversas soluções de impacto foram ofertadas de forma integrada aos clientes, nas quais foram combinadas a expertise interna de gestão de MPEs do portfólio Sebrae com soluções contratadas de terceiros nas áreas de tecnologia, mercado e de preparação para crédito.

As soluções contratadas com foco em inovação e tecnologia e acesso a mercado contribuíram diretamente nos na implementação de inovação, faturamento e de produtividade. Os destaques são os coletivos tecnológicos Sebrae Inova, Sebraetec, Ganhos Rápidos, Transformação Digital e Inova Olhar. Juntas, totalizaram mais de 23 mil clientes atendidos com índice de 98% no indicador de inovação aplicada. Importante mencionar também o lançamento da Jornada de Transformação Digital, em 2022, em parceria com Fiesp, Senai e Ciesp estaduais. A Jornada está em andamento e oportunizou atendimento a 4.784 MPEs industriais do Estado de São Paulo, potenciais novos clientes para o ALI Produtividade e para as soluções Sebraetec. Foram realizadas reuniões de apresentação nos municípios e regiões de Rio Claro, Botucatu, São José dos Campos, Indaiatuba, Jundiaí, São Carlos, Americana, Campinas, Diadema e Sorocaba, além do evento de lançamento na própria capital paulista.

Além disso em 2022 foram lançados novos produtos para o portfólio de terceiros entre os quais podemos citar: Inova Senac, Programa de Crédito Orientado para o Turismo, Clube de Negócios, Comércio Brasil, além da expansão do Programa ALI. Como resultado, o Sebrae-SP atendeu mais de 32 mil⁵⁰ clientes nessas iniciativas e impactou no aumento de faturamento⁵¹ dos participantes dos Programas e Projetos Setoriais em 7,8%, dos PDLs/APLs em 10,3%, e dos Projetos Especiais em 14,6%.

Ainda outro destaque nos programas Setoriais são as trilhas resultantes do Programa Sebrae Turismo⁵² e SP EcoAventura⁵³, além do início das ações do Programa de Crédito Orientado ao Turismo. Essas iniciativas surgiram no contexto dos reflexos negativos da pandemia para as MPEs de Turismo recep-

tivo ainda combatidas pelos resultados de 2021. Somadas as ações diretas dos ERs junto aos territórios e municípios com viés para desenvolver Turismo Receptivo, em 2022 foram impactados 38 territórios com ações diretas e atingidos mais de 10.290 clientes com ações destes programas.

Com relação ao Desenvolvimento Local, o Sebrae-SP atua há mais de 20 anos com formulação de ações e projetos utilizando metodologias diversas como Proder, DLIS, DTI, DEL, Lider etc. E, desde 2019, a Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais também se voltou com intensidade em municiar os Escritórios Regionais para atuação de promoção do Desenvolvimento Local e Regional, de forma integrada com focos de Inclusão Produtiva, Transformação Digital, Capilaridade no Atendimento, Competitividade e Educação Empreendedora.

Como complemento a esses esforços, em 2022 o Sebrae adotou uma linha inédita para Projetos PDL/APL, orientando os Escritórios Regionais na atuação local com recortes geográficos específicos sob os critérios de densidade empresarial, arranjos produtivos locais (APLs), municípios de interesse turístico e estâncias turísticas, ecossistemas de inovação, entre outros. Foram realizados 228 projetos de PDL, envolvendo 325 municípios, cobrindo o território de 84 APLs oficiais, e com mais de 4 mil MPEs concluintes⁵⁴. O impacto de elevação de faturamento nos clientes concluintes dessas iniciativas é da ordem de 10,3%. A combinação entre projetos de Desenvolvimento Local e capacitação das empresas em gestão empresarial, tecnologia e inovação fez com que as empresas participantes se tornassem elegíveis a pleitear a obtenção de crédito

⁵⁰ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2022).

⁵¹ Fonte: Pesquisa indicadores faturamento, produtividade inovação e renda | UGE 2022

⁵² Soluções e trilha de competitividade voltada ao desenvolvimento do Turismo receptivo, com ações de individuais e coletivas de terceiros.

⁵³ Fruto do convênio com a SETUR – Secretaria Estadual de Turismo, para qualificação, certificação e promoção do segmento, visando a melhoria no ambiente de negócios e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos e destinos de Ecoturismo e Turismo de Aventura do Estado de São Paulo.

⁵⁴ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Desenvolvimento Setorial e Territorial (2022).

por intermédio do Programa Empreenda Rápido. Essas iniciativas, somadas às trilhas específicas do Programa Empreenda Rápido impactaram mais de 10 mil clientes. Assim sendo, as trilhas dos programas contribuíram diretamente para o atingimento das metas mobilizadoras de elevar faturamento, produtividade e promover adoção de inovação, vigentes no ano de 2022.

Em relação ao crédito, além do Programa Empreenda Rápido, houve outras frentes de atuação e novas parcerias intensificando a atuação com os convênios existentes principalmente com a Caixa Econômica Federal e o Governo do Estado de São Paulo, através do Banco do Povo Paulista, beneficiando mais de 14 mil empresas. Foi realizado um aporte no fundo do Banco do Povo Paulista de R\$ 25 milhões, porém ainda sem operação. O Sebrae ainda está aguardando alinhamento da secretaria de desenvolvimento econômico, quanto ao *stop loss* do FDA - Fundo de Aval do Governo do Estado de SP.

Foram também realizadas 54 Rodadas de Crédito na Capital e no interior do Estado de São Paulo, contando com a presença das principais instituições financeiras do mercado, possibilitando aos empresários conhecerem as melhores opções, de acordo com sua necessidade. Nas Rodadas de Crédito, tivemos cerca de 2 mil participantes. Além disso, renovamos o contrato de assessoria pós-programas, com objetivo final de aumento de faturamento para clientes egressos de programas e projetos estruturados do Sebrae, inclusive os programas de crédito. Nesse programa, foram atendidas cerca de 30 mil empresas, contabilizando mais de 90 mil atendimentos⁵⁵.

Dado o cenário econômico com alta da inadimplência dos pequenos negócios no mercado, foi necessário envidar esforços para atendimento aos clientes que obtiveram crédito, através do Crédito Orientado, mitigando os riscos da inadimplência. O programa teve como público alvo, empresas beneficiadas com o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas - FAMPE, mantido pelo Sebrae. Foram atendidas 11.910 empresas distintas, distribuídas no Estado de São Paulo. E foram viabilizados 14.370 clientes atendidos com crédito obtidos via parceiros. Tanto a meta mobilizadora “% de clientes FAMPE atendidos após o benefício”, como a meta estadual “Nº clientes beneficiados por crédito via parceiros” foram superados, alcançando 109% e 479%, respectivamente.

Quanto às iniciativas de promoção e acesso a mercado, foram retomadas em abordagem presencial o calendário de feiras de negócios, de missões intermunicipais, e de missões internacionais em virtude da diminuição gradual e progressiva das restrições pandêmicas. No ano, foram realizadas 17 rodadas de negócios, com participação de mais de 882 clientes concluintes⁵⁶ com destaque para as rodadas efetuadas na Feira do Empreendedor 2022. As rodadas projetaram vendas concretizadas e futuras da ordem de R\$ 71 milhões nesse ano⁵⁷.

Merece destaque a participação de clientes Sebrae na Couromoda, Expomeat, Anufood, Agrishow, Fispal, Hortitec, Fipan, Pet South America, Hair Brasil, Beauty Fair e Latam. Ocorreu também com a participação institucional no evento Mesa São Paulo em que houve participação e exibição ativa de projeto de gastronomia e Desenvolvimento Local do ER Capital Oeste.

Já em relação às missões internacionais o calendário foi retomado também de forma vigorosa no formato presencial, destacando-se a participação do Sebrae-SP nos eventos e destinos respectivos, tais como na NRF (Nova Iorque/EUA), Expo 20 Gulfood (Dubai/EUA), Summer Fancy Food (Nova Iorque/EUA), Fruit Attraction (Madri/Espanha), BTL Turismo (Lisboa/Portugal) e NRA Show (Chicago/EUA). Em negócios gerados, foram mais de R\$ 31 milhões aferidos via pesquisa⁵⁸.

Destaca-se ainda a ampliação de programas territoriais de mercado como o Clube de Negócios e o Comércio Brasil, que alocaram 214 Agentes de Mercado nos Escritórios Regionais, trabalhando com metodologias de aproximação, apresentação para novos canais de comercialização e fechamento de negócios para as MPEs participantes e entre as próprias empresas.

⁵⁵ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2022).

⁵⁶ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento - Desempenho Estadual (2022).

⁵⁷ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Desenvolvimento Setorial e Territorial (2022).

⁵⁸ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Desenvolvimento Setorial e Territorial (2022).

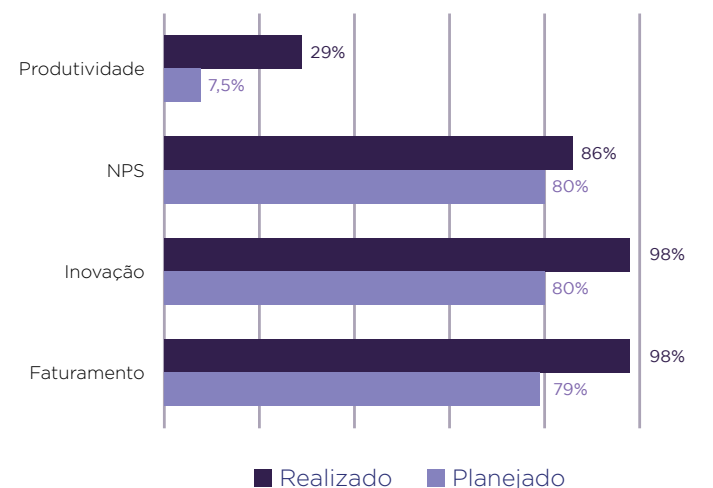
Em relação ao Programa Brasil Mais⁵⁹ (ALI CNPQ, ALI Produtividade e ALI Rural), no ano de 2022, o Sebrae-SP aprovou a adoção da estratégia nacional da “Rede de Agentes”. Essa estratégia foi promulgada ainda em 2021, com a outorga obtida pelo Sebrae NA no status de Agência de Inovação. Esse movimento, por meio de Instrução Normativa própria e Editais de Chamamento de projetos lançado no início de 2022, estimulou as UFs a internalizarem o lançamento de editais de bolsistas do programa ALI, em diversas modalidades, como o ALI Produtividade, o ALI Rural, o ALI Moda, entre outros. A metodologia das modalidades de bolsistas foi aperfeiçoada e baseia-se na aplicação dos diagnósticos do radar de inovação, na definição de uma situação-problema do empresário, na definição e implementação de planos de ação voltados a solucionar ou evoluir a situação-problema, desdobrando em uma jornada de intervenção individual para MEs e EPPs, com foco em elevação de Produtividade e de Inovação. No Sebrae-SP, essa expansão foi aprovada pela Diretoria em maio e em agosto de 2022, o que permitiu evoluirmos de 420 bolsistas em janeiro de 2022 para 648 bolsistas em setembro de 2022. Portanto, o ALI atendeu em 2022 mais de: 15.220 MPEs e mais de 1.423 Pequenos Produtores, com impacto de 29,4% no indicador produtividade e investimento em atividade-fim da ordem de R\$ 12.255.000,00 via pagamento de bolsas, diretamente pelo Sebrae-SP⁶⁰.

As iniciativas, programas e soluções citados, providos pela Unidade Desenvolvimento Setorial e Territorial, foram concebidos, contratados e são aplicados com foco permanente em elevar positivamente a competitividade de MPEs e pequenos produtores rurais por meio dos impactos em aumentar faturamento e produtividade. A estratégia para a oferta, a origem da demanda do cliente, a esteira de relacionamento, a aplicação, supervisão, e o monitoramento de seus impactos são o escopo de trabalho dos Escritórios Regionais e seus gestores.

⁵⁹ Brasil Mais tem como principal estratégia a intervenção nas empresas por meio do Agente Local de Inovação (ALI) e de consultorias personalizadas complementares à atuação dos ALI.

⁶⁰ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento Setorial e Territorial.

Gráfico 4 Indicadores de Produtividade, NPS, Inovação e Faturamento dos pequenos negócios – 2022



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Pesquisa sobre Faturamento, Produtividade, Inovação e Renda - Metas mobilizadoras e Desempenho Estadual (2022).

Produtividade: % de variação da produtividade dos clientes ALI, aferido pelas mensurações inicial e final da metodologia do Programa (conceito de produtividade como razão entre Faturamento – Custos /Número de colaboradores da empresa).

Faturamento: % de iniciativas com foco em elevação de faturamento em que a média da variação do faturamento dos clientes participantes foi maior do que a meta estabelecida para cada iniciativa. O impacto das iniciativas foi reportado pelos clientes em pesquisa após serem atendidos em soluções/programas com essa finalidade.

A superação da meta proposta para faturamento, de 98% (acima dos 79% requerido para as iniciativas com esse foco), evidencia o impacto positivo dos programas e soluções com essa finalidade.

Em relação ao indicador de produtividade, em que o resultado foi de 29,4% sobre uma meta fixada em 7,5% e tem como fonte o painel BI consolidado do Sebrae-NA, também imputado no painel de monitoramento do Sebrae-SP, fica evidente a contribuição expressiva da instituição para o desenvolvimento das MPEs participantes.

i.b Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2022.

Quadro 12 Principais iniciativas relativas à competitividade e produtividade dos pequenos negócios

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Repactuado (I)	Realizado (II)	% III=II/I)	Repactuado (I)	Realizado (II)	% III=II/I)	
SP - BR + Competitivo - Desenvolvimento Setorial nos Territórios - Atendimento Presencial - Setorial	R\$ 26.234.799,00	R\$ 41.261.580,60	157,28%	10.990	17.386	158%	Pequenos Negócios Atendidos
SP - Atendimento Presencial - Ações de Acesso a Mercado	R\$ 10.494.735,00	R\$ 12.066.953,38	114,98%	4.000	4.500	113%	
ALI BRASIL MAIS	R\$ 15.560.000,00	R\$ 9.646.333,29	61,99%	12.000	15.220	127%	
Outras iniciativas	R\$ 787.813,00	R\$ 2.788.941,66	354,01%	9.000	10.642	118%	
Total	R\$ 53.077.347,00	R\$ 65.763.808,93	123,90%	35.990	47.748	132,67%	

4.3.1.2.2 - Elevar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios

Fonte: Sebrae-SP. Sistema de Monitoramento Estratégico - SME (fechamento de 2022)

ii. Conclusão

O conjunto de ações realizadas e resultados alcançados retrata o esforço do Sebrae-SP no cumprimento do objetivo em questão.

Importante sinalizar que houve expressivo aumento do alcance e abrangência de Programas como o ALI, nas modalidades Produtividade e Rural. A expansão do Sebraetec Senai também é importantíssima para alavancar o atendimento em tecnologia para MPEs em 2023, dada a contratação de novos atendimentos de consultoria tecnológica.

Para 2023, o Sebrae-SP ampliará os esforços direcionados às iniciativas de competitividade, posto a aprovação expressiva de investimentos no PA 2023 advindos de contratações da Unidade Desenvolvimento Setorial e Territorial.

Com as iniciativas de Programa Soluções Setoriais, Vocacionais, PDL/APL e Especiais, planeja-se atender em 2023 cerca de 38 mil pequenos negócios,

contribuindo para que obtenham sucesso no aumento de faturamento e de produtividade. Em relação ao Brasil Mais, a tendência é executar mais três ciclos e projeta-se, assim, atender 14 mil MPEs e 1,7 mil pequenos produtores rurais.

Em relação às iniciativas de acesso a crédito, em 2023 esperamos fortalecer ainda mais as parcerias com as instituições financeiras, cooperativas de crédito, fintechs e Empresas Simples de Crédito, possibilitando condições diferenciadas aos clientes Sebrae, através de Edital de Credenciamento. Além disso, pretendemos atuar de forma mais intensiva para o fortalecimento do Crédito Orientado, ampliando a atuação com o credenciamento de agentes de crédito e aumentando o número de empresas beneficiadas, minimizando os riscos da inadimplência.

4.3.1.2.3 Promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador

Descrição geral

O objetivo visa 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 no relacionamento orientado à geração de valor aos clientes.

Para isso, a entidade busca:

Promover o relacionamento e a oferta de soluções de alto valor agregado para os clientes.

Realizar prospecção, atendimento e relacionamento com, prioritariamente, a parcela do público-alvo direto formada pelos pequenos negócios formalizados (ME, EPP e MEIs).

Disponibilizar mão de obra especializada para o relacionamento com clientes e para realização de atendimentos de maior valor agregado.

Aumentar a atratividade das soluções ofertadas em canais digitais com foco na cobertura do atendimento, na atração de novos clientes, no aumento da recorrência no consumo, na eficiência operacional e na adequação do atendimento do Sebrae-SP às tendências do mercado.

Promover a expansão dos canais presenciais por meio de parcerias (Sebrae Aqui).

Preparar o ambiente de dados para o aperfeiçoamento do processo de Relacionamento com o Cliente Sebrae a partir da captação de novas fontes de dados de pequenos negócios e da integração dos dados entre os sistemas.

Responsável(eis) Marco Vinholi, diretor-superintendente,
e Ivan Hussni, diretor técnico

i. Análise

i.a Análise dos resultados e seus indicadores

O objetivo tem a finalidade de facilitar o acesso dos clientes ao Sebrae-SP a partir da integração dos canais e soluções, garantindo a assertividade na entrega. Buscando cumprir o objetivo em questão, em 2022, o Sebrae-SP promoveu iniciativas relacionadas às estratégias de atendimento, relacionamento e de gestão de portfólio com foco na qualidade e na efetividade, como: CRM; Gestão do Portfólio; canais e soluções digitais (portal, EAD, ferramentas digitais, atendimentos realizados via Teams, Zoom e WhatsApp); realização de eventos digitais; realização de ações digitais; e demais canais de atendimento (Sebrae Móvel, Escritórios Regionais - ERs, Sebrae Aqui, Sebrae na sua Empresa e Central de Atendimento).

O ano de 2022 destacou-se pela ampliação da cobertura vacinal, redução das medidas de isolamento e retorno das atividades empresariais e da sociedade de forma geral. Esse se mostrou um cenário estável para o ambiente empresarial e, por consequência, o Sebrae-SP adequou suas estratégias.

Consolidamos e ampliamos as ações de transformação digital que permitissem aumentar a escala de atendimentos, com foco em ações para recuperação dos resultados (e não tanto mais em sobrevivência à crise), estratégia que teve como resultado um alto nível de percepção de qualidade por parte dos clientes atendidos.

No que se refere aos canais remotos, em 2022, a Central de Atendimento se consolidou no seu novo formato, mais tecnológico e de maior valor agregado. O relacionamento acontece por multicanais como telefone, chat, e-mail, WhatsApp e redes sociais com um olhar empático, acolhedor, buscando o encantamento do cliente. Não atendemos a mera necessidade de informação, a transformamos em orientação técnica completa, e aproveitamos para realizar inscrição em algumas capacitações ou consultorias disponíveis e aderentes às suas necessidades, além de realizar a divulgação dos canais de atendimento também adequados ao seu perfil.

A Central entregou serviços como a integração do canal de voz com o serviço de WhatsApp via SMS, menus de autosserviço e call-back, assegurando que clientes que desistiram das chamadas em momentos de pico recebessem contato posterior do Sebrae-SP. Destaca-se ainda a contribuição da Central na Feira do Empreendedor, não somente no atendimento, como também na moderação das salas de transmissão.

Continuamos a inovar no desenvolvimento de soluções oferecidas à distância, com destaque para aquelas que desoneram as equipes de atendimento e dispensam a exigência de interação humana. O Sebrae-SP incorporou novos formatos que trazem recursos pedagógicos modernos e tecnologias de inteligência artificial, como por exemplo, podcasts, videocasts, ebooks, webséries, diagnósticos, entre outros.

Como forma de promover relacionamento mais acessível e moderno, também investimos na modernização da Vitrine Sebrae (digital.sebraesp.com).

br), que passou a contar com novo layout, mais intuitivo e fácil de navegar, além de recursos de gamificação, autogerenciamento de cursos, inteligência artificial através de atendimentos via chatbot, dentre outras iniciativas para adequação dos canais às necessidades dos clientes e às boas práticas de mercado. A cobertura digital representou 1,5 milhão de clientes únicos atendidos em 2022, recorde de atendimento, com cobertura em todos os municípios do estado de São Paulo.

Uma das iniciativas mais relevantes em 2022 foi o reposicionamento do portfólio de soluções presenciais e híbridos do Sebrae-SP, que incorporou novas famílias de produtos e identidade visual inovadora. Essa estratégia, que nasceu no Sebrae-SP, também foi adotado pelo Sebrae-NA e será aplicada em todo o território nacional. O principal objetivo foi aprimorar a comunicação e a apresentação para que os empreendedores pudessem ter mais clareza, se sentirem acolhidos e representados, além de facilitar a comunicação. Assim, todas as soluções presenciais foram reposicionadas de acordo com os agrupamentos:

- **Comece** – para quem ainda não empreende.
- **Faça** – quando é preciso tomar uma ação imediata, fazer algo que já deveria ser estar sendo feito.
- **Seja** – quando o desenvolvimento está no empreendedor, e não na empresa.
- **Alcance** – Quando a empresa quer desenvolver sua jornada de um ponto “A” a um ponto “B”.
- **Mobilize** – Disseminar o empreendedorismo vinculando à educação formal.
- **Sebrae for Startups** – Para impulsionar o aprendizado e escalar o negócio.
- **Consórcio Empreendedor** – Ação de apoio à gestão pública com foco na melhoria do ambiente de negócios, no empreendedorismo e no fortalecimento das instituições regionais.

Por fim, destacamos o lançamento da versão beta do aplicativo “Rede Sebrae”, que se trata de um novo canal de relacionamento com clientes. Ele visa conectar empreendedores, parceiros e especialistas do Sebrae e do mercado em uma rede dentro do “App Sebrae” focado em: resolução de problemas, aprendizado e geração de negócios.

Ainda em relação ao aprimoramento do relacionamento com o cliente, as ações de CRM (*customer relationship management*) se centraram na captação e qualificação de leads. Com o amadurecimento dos modelos de *machine learning* houve maior assertividade na busca de clientes, considerando a propensão de consumo demonstrada nos modelos. Essas ações fazem parte do projeto *Data Driven Marketing*, que possibilitou a oferta de produtos de forma customizada para o público alvo do Sebrae. A premissa do projeto é que por meio da análise das características dos clientes e de seu histórico de relacionamento seja possível oferecer produtos mais adequados ao momento do cliente e com maior potencial de relevância para o seu negócio.

O projeto também permitiu a disponibilização de inteligência de mercado para os Escritórios Regionais, que por meio de painéis de *business intelligence* tiveram acesso a informações regionalizadas dos pequenos negócios de suas localidades. Tais painéis permitem inúmeras análises, tais como os setores e segmentos com maior possibilidade de atuação, análise de aberturas de empresas por período na região, informações de grandes empresas para criação de projetos encadeados, além de outras inúmeras métricas dos pequenos negócios que podem auxiliam o planejamento de atuação regional.

As ações de *inbound marketing* foram amplamente utilizadas no ano de 2022, resultando em mais de 270 mil atendimentos, além da captação de 156 mil empresas que não foram atendidas pelo Sebrae nos últimos anos. Esse processo altamente preciso foi responsável por um em cada quatro clientes ME ou EPP atendidos no Estado, totalizando mais de 140 mil microempresas ou empresas de pequeno porte.

A fim de promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador, em 2022 a atuação do Sebrae-SP através da plataforma Sebrae Experience foi ainda mais abrangente. Apesar da pandemia ter entrado em um patamar de menor risco, todos os cuidados continuaram a ser mantidos e os clientes e parceiros Sebrae puderam participar dos eventos realizados pela instituição também no formato digital.

A plataforma permitiu a realização de eventos simultâneos, foi disponibilizada nos formatos ao vivo e assíncrono e nossos clientes puderam se

inscrever e participar das mais diversas ações promovidas, de acordo com sua disponibilidade. A tecnologia possibilitou ao Sebrae manter o relacionamento com seus clientes através dos serviços e diversos conteúdos que estão disponibilizados de forma permanente nos seguintes pavilhões:

- A Arena do Conhecimento permite que o visitante assista a diversas palestras, além de poder interagir através do chat com nossos especialistas.
- O Atendimento Sebrae, através de seus quatro canais de atendimento (Chat, WhatsApp, e-mail e 0800), deixa à disposição seus especialistas para tirar dúvidas e dar todas as orientações aos visitantes. Além disso, oferece uma infinidade de materiais para melhorar os negócios, com a possibilidade de consultar vídeos e cartilhas sobre os diversos temas, além de saberem mais sobre os Programas Sebrae.
- O pavilhão Acesso a Crédito apresenta conteúdos aos empreendedores para auxiliá-los a conhecerem um pouco mais sobre as linhas de crédito disponíveis no mercado e, ao responderem o diagnóstico, identificarem as linhas mais apropriadas à sua realidade. Há também a oportunidade de serem atendidos não apenas pelos especialistas do Sebrae como também pelas principais instituições financeiras do mercado.
- A Arena de Negócios, além de disponibilizar traders para tirar dúvidas e oferecer oportunidades de importação e exportação, permite que os visitantes conheçam um pouco mais sobre as Rodadas de Negócios e o Sebrae Conecta.
- Nos pavilhões de Exposição e de Artesanato, os visitantes puderam pesquisar e fazer contatos com diversas empresas expositoras e patrocinadoras, possibilitando a geração de novos negócios.

A plataforma ainda permitiu que todos os visitantes criassem seus cartões de visitas virtuais, divulgando seus produtos e serviços e possibilitando que visitantes, expositores e patrocinadores realizassem networking.

No Acervo Digital estão disponibilizados diversos conteúdos e materiais como e-books, vídeos e outros materiais. Sendo assim, se o cliente não pôde

participar de um evento no qual tinha interesse, ainda assim, teve acesso aos conteúdos e materiais relacionados.

É importante ressaltar que a plataforma Sebrae Experience tem abrangência nacional, já que não há limitação de acesso. Por isso, aproveitando a disponibilização pelo Sebrae-SP, as demais unidades do país também têm seus canais de atendimento e serviços divulgados.

Dessa forma, o Sebrae segue se destacando como pioneiro no relacionamento com seus clientes por meio da realização de eventos nesse formato com mais de 264 mil⁶¹ visitas no ano, que geraram cerca de cinco atendimentos por visitante.

Ainda sobre os eventos digitais em 2022, é importante dar destaque aos dois mais relevantes: Semana do MEI e Feira do Empreendedor. A Semana do MEI, realizada de 16 a 20 de maio de 2022, foi um evento nacional, realizado tanto presencialmente quanto on-line, voltado para o Microempreendedor Individual formalizado ou que deseja se formalizar. A Semana do MEI atingiu aproximadamente 62mil⁶² clientes, sendo mais de 23 mil residentes do Estado de São Paulo.

Já a Feira do Empreendedor, realizada no período de 7 a 11 de outubro, migrou de um evento estadual e físico para um evento nacional e híbrido, tendo sido realizada no pavilhão de exposições SP Expo e em ambiente virtual. Vale destacar que o Sebrae Nacional e os demais estados se integraram ao evento de São Paulo, produzindo um evento com todos os sotaques brasileiros, colaborando para o fortalecimento da Marca Sebrae. Na atual edição, a Feira do Empreendedor foi ampliada de quatro para cinco dias de evento e recebeu 124.173 visitantes únicos por dia (98.822 presencial e 25.531 no digital). Foram realizados 258.655 atendimentos (92.788 presencial, 54.349 no digital e 111.518 nos canais remotos), além de ter sido ofertado um ambiente propício aos 858 expositores que realizaram demonstração, comercialização e entrega de produtos e serviços aos visitantes durante a feira, oportunizando a geração de mais de R\$ 550 milhões em negócios. Outro dado importante que demonstra o

⁶¹ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Relacionamento com o Cliente - Plataforma Sebrae Experience.

⁶² Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Relacionamento com o Cliente - Plataforma Sebrae Experience.

sucesso do evento em seus dois ambientes é o NPS obtido, ficando no ambiente físico com 74,2⁶³ e no digital com 80,3, superando as edições anteriores.

No que diz respeito aos demais canais de atendimento, buscando estar cada vez mais perto de seus clientes, o Sebrae-SP aposta numa diversidade de canais para garantir sua capilaridade, facilitando o acesso e o relacionamento. Em relação aos canais de atendimento presenciais, são dois pontos de atendimento próprios - PAs e 33 Escritórios Regionais próprios, que desempenham um papel fundamental no atendimento ao cliente e na articulação com os principais atores locais. O Sebrae-SP também ampliou sua rede com postos de atendimento Sebrae Aqui. Atualmente, são mais de 600 postos ativos, em mais de 540 municípios. Além disso, as dez unidades do Sebrae Móvel em operação, em conjunto com os demais canais, contribuem para garantir presença institucional e atendimento aos empreendedores em todas as localidades.

A estratégia de ampliação do número de postos do Sebrae Aqui considerou o aumento da presença do Sebrae nos municípios. Para manter a qualidade do atendimento, foram atualizados e desenvolvidos novos guias para os agentes, além de capacitação digital continuada e a criação de um comitê para acompanhar as necessidades e propor novas medidas. Como resultado qualitativo, em 2022, o Sebrae Aqui atingiu um NPS de 87, indicando a capacidade da rede em orientar de forma efetiva, proporcionando um relacionamento resolutivo junto aos clientes.

Ainda sobre os canais de atendimento presenciais, a visita do Solução Sebrae é o início de uma trajetória de relacionamento do Sebrae com o cliente ME e EPP. O programa configura como uma ação tanto para prospecção de novos clientes como para manutenção de um bom relacionamento com clientes atuais. O processo consiste na abordagem porta a porta feita por agentes terceirizados, que realizam uma entrevista diagnóstica com objetivo de fazer uma anamnese da gestão do negócio. São captadas informações a respeito da principal necessidade na gestão da empresa e dados do perfil do empresário. Ao identificar a principal necessidade do cliente, o agente sugere uma ação de melhoria e indica a inscrição no Programa Brasil Mais (ALI). A orientação técnica imediata com base na principal “dor” na gestão da empresa representa

uma relevante entrega de valor do Sebrae para as micro e pequenas empresas. Cabe ressaltar que as informações capturadas no atendimento ficam disponíveis para as ações de relacionamento tanto remotas quanto presenciais, incumbidas às Unidades da Sede ou aos Escritórios Regionais, que poderão contatar o cliente para dar continuidade ao atendimento e converter em programas estaduais ou em produtos do Sebrae. Em tese, isso fecha o ciclo de relacionamento na abordagem integrativa.

Em relação à publicidade, o Sebrae-SP construiu um único e forte guarda-chuva de comunicação para a marca Sebrae-SP e seus produtos, objetivando fortalecer o posicionamento, respeitando especificidades e atributos de cada produto e serviço, otimizando mídia e ganhando força de marca. Procuramos entender as dificuldades do empreendedor e de maneira didática informamos os benefícios de cada produto e serviço para o seu negócio.

As estratégias de mídia e comunicação foram realizadas de forma complementar, com abordagens específicas, porém, conduzidas por diretriz conceitual para todas as campanhas, com o slogan: “É aqui que entra o Sebrae”. Assim, conseguimos potencializar ao máximo o entendimento do papel do Sebrae-SP na vida do empreendedor do Estado de São Paulo, independentemente do estágio em que ele se encontra e da sua área de atuação.

Para algumas campanhas, adotamos a estratégia “*always on*”. Na prática, as campanhas foram executadas de forma constante. Embora em alguns momentos tivéssemos maior intensidade de mídia, em nenhum momento houve “gaps” na comunicação, o que proporcionou a melhoria constante dos índices de mídia digital, assim como acompanhamento dos resultados, sem perda de histórico da performance.

A estratégia de mídia também garantiu que as pessoas fossem impactadas de alguma forma pela comunicação. E os principais pontos de contato com o público alvo Sebrae-SP foram:

- Google Search e Display (diretamente voltados para conversão)

⁶³ Fonte Painel Power BI Feira do Empreendedor 2022: <http://relatorios.sp.sebrae.corp/reports/powerbi/Unidades/URC/DataDriven/bi%20fe2022>

- YouTube (voltado para conhecimento de marca e consideração)
- Mídia programática (voltada para consideração de marca e conversão)
- Impulsioneamento de mídia em redes sociais (voltado para consideração de marca e conversão)
- Veiculação nos grandes portais (voltado para conhecimento de marca e consideração)
- Comercial na TV para escritórios regionais (voltado para conhecimento de marca, conversão no digital e atendimento presencial)
- Spots de rádio com mensagens regionalizadas (voltado para conhecimento de marca, consideração, atendimento telefônico e presencial)
- Ações granulares como carro de som e outdoor (visando conhecimento de marca/serviço e preparando as pessoas para que o Sebrae-SP fosse até elas).

Outro ponto fundamental foi a integração entre as ferramentas de mídia e as plataformas digitais do Sebrae-SP. Essa integração foi determinante para que os resultados fossem atingidos. Afinal, o ambiente digital é uma grande porta de entrada para as pessoas terem acesso ao Sebrae-SP de forma rápida e simples.

i.b Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2021.

Quadro 13 Principais iniciativas relativas a promover um relacionamento acessível, integrado, resolutivo, ágil e transformador

Indicadores	Quantidade		
	2022		
	Previsto	Realizado	%
	(I)	(II)	(III=II/I)
Soluções Digitais	1.400.000	1.550.513	110,8%
Central de Atendimento	390.000	397.057	101,8%
Solução Sebrae na sua Empresa	150.000	149.203	99,5%
Sebrae Aqui	265.000	372.786	140,7%

Escritórios Regionais	260.000	381.303	146,7%
Feira do Empreendedor e eventos	120.000	342.450	285,4%

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: (*) Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento (2022).

(**) Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento-meta mobilizadora (2022).

Os indicadores de cobertura mostrados acima evidenciam a contribuição dos principais canais de atendimento para o atingimento da meta de cobertura (MEI, ME e EPP atendidas no ano).

Ações/Iniciativas (Projetos/Atividades)	Orçamentário		
	Repactuado	Realizado	%
	(I)	(II)	(III=II/I)
SP - Atendimento - Un. Atendimento ao Cliente	R\$ 30.441.292,00	R\$ 30.440.974,73	100,00%
SP - Atendimento Presencial - Escritórios Regionais	R\$ 4.499.214,00	R\$ 9.549.998,82	212,26%
SP - Feira do Empreendedor 2022	R\$ 15.300.000,00	R\$ 24.694.706,57	161,40%
SP - Empreenda Rápido	R\$ 70.000.000,00	R\$ 84.794.939,98	121,14%
Outras iniciativas	R\$ 1.030.410,00	R\$ 1.258.678,00	122,15%
Total	R\$ 121.270.916,00	R\$ 150.739.298,10	124,30%

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

Fonte: Sebrae-SP. Sistema de Monitoramento Estratégico - SME (fechamento de 2022)

ii. Conclusão

Para 2023, a expectativa é adotar o mesmo posicionamento e branding para as novas soluções digitais. Outra aposta relevante para o próximo ano é o lançamento das funcionalidades de e-commerce na Vitrine Sebrae (digital.sebraesp.com.br), bem como a ampliação da atuação no “App Sebrae” através do “Rede Sebrae”, organizando cliente em comunidades, entregando conteúdo relevante, permitindo a interação entre empresários e oferecendo conteúdos *on demand* para os usuários. Também está em estudo a oferta de serviços que poderão ser monetizados como a venda de consultorias, assinaturas de

conteúdos e áreas patrocinadas no “Rede Sebrae”. Outro desafio no digital é a ampliação de parceiros para o Sebrae Conecta, inclusive com possibilidade de receita.

Quanto à Feira do Empreendedor, para o próximo ano, o Sebrae-SP planeja realizar o evento nos dois ambientes, digital e presencial. Será contratada empresa terceira de mercado, especializada em organização, planejamento, gestão, promoção, comercialização que proporcionará gestão única, potencializar os resultados de acordo com sua experiência de mercado, ampliar a capacidade de geração de receita e melhorar a experiência dos clientes no evento.

Com relação ao CRM, para 2023, o Sebrae-SP buscará que o relacionamento com os clientes seja ainda mais personalizável. Assim, serão criadas mais réguas de aquecimento de leads que permitirão um contato com o cliente com um nível de maturidade mais adequado. Além disso, os algoritmos de propensão de cursos e oficinas serão aprimorados, fazendo com que os produtos sejam ofertados para as pessoas com mais interesse no assunto. Por fim, será desenvolvida uma ação específica com algoritmos de Inteligência Artificial - IA para clientes que tenham propensão de não comparecimento em nossas capacitações, fazendo com que eles compareçam nas datas marcadas.

Quanto aos canais presenciais, para 2023, intensificaremos os processos de desenvolvimento do canal, após dois anos de forte expansão, é o momento adequado para ajustar o canal, primar pela qualidade e desenvolver o relacionamento com os parceiros, sobretudo o relacionamento com o comitê gestor. Para 2023, o Sebrae Aqui adotou duas diretrizes, Desenvolvimento e Relevância. Desenvolvimento para continuar as melhorias iniciadas em 2022 e relevância para tornar o Sebrae Aqui cada vez mais necessário para a população e presente nas estratégias dos Centros de Negócios.

O programa Sebrae na sua empresa, para 2023, tem planejado uma régua de relacionamento específica para os clientes atendidos pelo Solução Sebrae, contemplando conteúdos digitais compatíveis com a principal necessidade do negócio que foi capturada no atendimento. Também está prevista a continuidade da oferta de inscrição no Programa Brasil Mais (ALI) e distribuição imediata dos leads para os ERs. As orientações técnicas oferecidas nos atendi-

mentos ganharão reforço com novas ondas de capacitações dos agentes terceirizados e com o novo folder a ser distribuído aos clientes, que contém planos de ação específicos para marketing digital e finanças, além de material para embasar atendimento em temas de planejamento estratégico.

Para a Central de Atendimento em 2023, o desafio é a ampliação da capacidade dos serviços, visando maior apoio aos clientes e a toda a rede de atendimento. Uma maior participação do público em eventos e soluções, já que a Central colabora com a realização destes eventos também de forma online, pelo Sebrae Experience, com moderação capacitada e equipe integrada com outras unidades e conseqüentemente um maior alcance de clientes atendidos e ampliação deste engajamento no formato digital.

4.3.2 Informações sobre a gestão

O item apresenta os objetivos estratégicos ligados aos processos internos da entidade, voltados para a melhoria dos procedimentos de trabalho e do desempenho da instituição, em geral representados pelas seguintes linhas de atuação: perspectiva dos processos internos e a dos recursos. Foi elaborada uma análise dos resultados e das formas de atuação.

4.3.2.1 Processos Internos

4.3.2.1.1 Ampliar a cobertura e efetividade do Atendimento

Descrição geral

A diretriz destina-se a ampliar o atendimento/prestação de serviços ao público-alvo por meio de canais presenciais, digitais e remotos, com foco na efetividade do resultado do atendimento.

Para isso, a instituição:

Busca aprimorar a estratégia de atração de novos clientes e aumentar a recorrência no consumo das soluções ofertadas.

Expande canais presenciais por meio de parcerias (Sebrae Aqui).

Atua com canais/soluções remotos e digitais.

Realiza campanhas de divulgação de seus programas e soluções.

Responsável(eis)

Marco Vinholi, diretor-superintendente,
e Ivan Hussni, diretor técnico

i. Análise

A diretriz está apoiada pelas atividades relacionadas ao macroprocesso de “Atendimento aos pequenos negócios”. Esse macroprocesso refere-se ao atendimento ao público-alvo direto do Sebrae, formado pelo conjunto da população que desenvolve atividades empresariais, está efetivamente envolvida na abertura de um negócio ou junto ao qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo. É composto por pequenos negócios e seus proprietários (empresários, produtores rurais e artesãos⁶⁴) e pessoas físicas⁶⁵. No ano de 2021, as iniciativas realizadas para execução da diretriz foram: soluções digitais, realização de campanhas, atuação com canais digitais, canais presenciais (expansão do Sebrae Aqui, Solução Sebrae na Sua Empresa e Escritórios Regionais) e ações de CRM.

Se o ano de 2021 se destacou pelos esforços em consolidar essa atuação, em 2022 o Sebrae-SP direcionou esforços para conciliar a ampliação dos processos de atendimento à distância e a manutenção dos altos níveis de percepção de qualidade dos clientes. Isso porque, ainda que a oferta de soluções digitais tenha sido ampliada, o aumento da cobertura no atendimento ao universo de pequenos negócios costuma ser especialmente desafiador no quesito da qualidade e da efetividade percebidas pelos clientes.

A estratégia do ano anterior de investimento em soluções de autoconsumo, sem a necessidade de interação humana e de parceiros de mercado com destacada atuação digital se mostrou bem sucedida e, por conta disso, parte dessa estratégia se manteve operando, porém de forma mais acelerada. Para isso, foi ampliado e reforçado o desenvolvimento de novas soluções de educação à distância com destaque para aquelas de auto gestão e consumo, como as soluções via WhatsApp, ebooks, podcasts, videocasts e videoaulas. Desta vez, porém, o conteúdo desenvolvido teve foco em segmentos estratégicos como Beleza, Varejo, Artesanato e Alimentos e Bebidas, entre outros.

Uma alternativa adotada nesse período foi a criação de conteúdos que pudessem ser promovidos de acordo com temas e períodos específicos (Copa do Mundo, eventos de negócios, datas comemorativas, entre outros). Eles foram desenvolvidos e oferecidos por diversos canais de atendimento como

forma de ampliar nosso alcance, por exemplo, através do Portal, Vitrine, Rede Sebrae, entre outros.

Foram realizadas campanhas de comunicação publicitárias que focaram na oferta de serviços digitais e na recorrência de consumo, em especial dos cursos de educação à distância. Foram também desenvolvidas funcionalidades tecnológicas que permitiam a auto confirmação de presença remota e através de QR Code.

Em relação à atuação com canais remotos, a principal estratégia do Sebrae-SP é a operação da Central de Atendimento. No ano de 2022, o canal segue entregando um conteúdo diversificado nos atendimentos receptivos e digitais como forma de complementar a entrega de uma orientação técnica. Foram realizados pilotos em diferentes canais para sentir a efetividade do resultado de cobertura. Iniciamos o atendimento ativo pelo canal WhatsApp, como estratégia de inovar a abordagem por meio do digital. A central também colaborou na ativação de clientes oriundos do FAMPE.

Com relação aos canais presenciais, para que o Sebrae-SP esteja cada vez mais acessível por todo o Estado de São Paulo, esforços são direcionados para a implantação de postos do Sebrae Aqui em mais localidades. A rede de atendimento Sebrae Aqui foi responsável pela maior ação de expansão da capilaridade física do Sebrae-SP. Atualmente são 626 postos ativos em 581 municípios. A expansão em municípios distintos foi a principal estratégia de cobertura territorial, o que indiretamente resultou em um aumento significa-

⁶⁴ Os artesãos e produtores rurais devem possuir ao menos um registro oficial junto aos órgãos competentes, e caso possuam CNPJ deverão ser classificados, preferencialmente, como Empresa com CNPJ nos sistemas do Sebrae.

⁶⁵ São consideradas as pessoas físicas que possuem negócio próprio sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); DAP, inscrição estadual ou registro de pescador (no caso dos produtores rurais), Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual para os artesãos; os indivíduos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente envolvidos na sua estruturação; e as pessoas físicas que ainda não possuem um negócio, mas que o Sebrae pode contribuir para despertar seu espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras. Fonte: Sistema Sebrae. Diretrizes para Elaboração do Plano Executivo Anual e Orçamento 2021 Sistema Sebrae (agosto de 2020).

tiva de cobertura de atendimento por parte do Sebrae Aqui. Uma das maiores conquistas do Sebrae Aqui foi a abertura de postos em municípios abaixo de 20 mil habitantes, nos quais conseguimos garantir o acesso aos empreendedores mais distantes dos grandes centros e onde percebemos o engajamento e os resultados acima da média.

Para atingir clientes que historicamente não buscam proativamente o Sebrae-SP, e com o intuito de oferecer atendimento presencial e gratuito àqueles que não conhecem a proposta de valor da instituição ou não dispõem de tempo para buscar orientação, temos o programa Solução Sebrae na Sua Empresa. Ele é um programa exclusivo para empresas de porte ME e EPP e as realizações de 2022 são muito relevantes: até o final de dezembro foram atendidos 149.203 negócios em mais de 290 cidades de São Paulo. Ao longo deste ano, a gestão do Programa liberou a atuação dos agentes nos municípios considerados estratégicos para os ERs trabalharem relacionamento com os clientes, abrangendo muitas cidades onde o Sebrae ainda não tem presença física. A capilaridade da atuação democratiza o acesso das empresas do interior do Estado aos benefícios que o Sebrae tem a oferecer no sentido de aumentar a competitividade do negócio. O agente do Solução Sebrae sugere uma dica para ajudar o empresário a gerar lucro, seja vendendo mais, seja gastando menos. Por isso, o atendimento é caracterizado como prático, personalizado e de intervenção imediata, porque se propõe a ajudar o empresário a colocar em prática, de maneira bem rápida, algumas ações para melhorar os resultados de sua empresa.

Ainda sobre os canais de atendimento presenciais, os Escritórios Regionais tiveram papel fundamental na execução do indicador de cobertura do atendimento. No ano, foram responsáveis pelo atendimento de mais de 120 mil MEIs, microempresas e empresas de pequeno porte. O projeto de modernização dos ERs também visa aumentar essa cobertura, pois, além de ficar mais atrativo para sua região, as novas unidades passarão a oferecer diferentes tipos de serviços, como *coworking*, estúdio multimídia e salas de reunião. Dos 33 Escritórios Regionais, três já estão operando nesse novo modelo, que foi denominado como Centro de Negócios. Esses novos serviços ainda estão sendo desenvolvidos.

Outra frente do Sebrae que tem fortalecido o atendimento é o credenciamento. Após período de testes no fim de 2021, entre os meses de setembro a dezembro, foram realizados em torno de 150 contratos de consultoria⁶⁶, obtidos graças aos esforços de ampliação do portfólio e de produtos disponíveis tanto para soluções individuais quanto para coletivas.

Até o momento, o processo está utilizando o sistema SGF – Sistema de Gestão de Fornecedores (Sebrae Nacional), pois por um período considerável não houve credenciamento em São Paulo (desde 2012). Nesse ano, todos gestores de credenciamento nos ERs tiveram contato com essa jornada. Foi desafiador lidar com essa transformação, desmistificar o credenciamento, ampliar o banco de empresas credenciadas, mostrar as oportunidades com esse projeto regionalmente, transformar a relação com cliente e acompanhar os serviços prestados.

Frente aos desafios, uma série de melhorias foram implementadas rapidamente, que trouxeram maior agilidade na formalização das demandas e geração de rodízios. No primeiro semestre foram realizados aproximadamente mil contratos. No segundo semestre, foi mais que o triplo desse número. Os ERs, que tinham poucos pedidos, passaram a confiar mais no projeto. Novembro de 2022 foi o principal mês, com 1362 contratos. Foram mais de 12 mil horas de consultorias entregues via credenciamento⁶⁷.

A equipe gestora conseguiu ampliar o número de fornecedores, atingindo a meta proposta de 300 empresas credenciadas. Durante a feira do empreendedor no stand de credenciamento, com o nome “Seja um Fornecedor Sebrae”, foram atendidos 300 visitantes durante os cinco dias, em torno de 50 saíram com cadastro no SGF pronto, além de potenciais clientes e prestadores de serviço de outras demandas. Também foi realizada a Live Estadual de Credenciamento em novembro, via YouTube, ação que contribui para o atingimento da meta de fornecedores. No total, foram realizados, até o momento, 5.500 contratos, o que representou pouco mais de 10% da realização de consultorias comparado à equipe própria⁶⁸.

⁶⁶ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2022)

⁶⁷ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2022)

⁶⁸ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2022)

Também se destaca o fortalecimento das ações relativas ao *customer relationship management* (CRM), que visam ampliar e qualificar a cobertura do atendimento. Assim como feito em 2021, o Sebrae-SP se utilizou da captura de leads e a realização de atendimentos em eventos nacionais e estaduais, tais como a Feira do Empreendedor híbrida e eventos assíncronos. Outra frente de trabalho foi a utilização de ações de *inbound marketing* para possibilitar o atendimento a pequenos negócios que ainda não haviam sido atendidos pelo Sebrae-SP. Essa estratégia possibilitou a realização de mais de 350 mil atendimentos, alcançando mais de 156 mil pequenos negócios no estado.

A ferramenta de inteligência artificial utilizada para prospecção de clientes com base na propensão ao consumo de soluções Sebrae foi aprimorada com modelos de machine learning. A oferta de programas foi feita de forma customizada, de acordo com características do cliente e seu histórico de relacionamento. Todas ações fazem parte do projeto *Data Driven* implantado no Sebrae desde 2020, que possibilitou atingir o público alvo de forma assertiva a partir de análise de dados. Esse projeto resultou em mais de 82 mil pessoas e empresas distintas que concluíram algum tipo de ação e mais de 129 mil cursos concluídos no período. O Projeto *Data Driven* também possibilitou a disponibilização para as demais unidades do Sebrae (sede e escritórios regionais) painéis de inteligência de mercado que auxiliam no planejamento de ações em escalas estaduais ou regionais observando as características locais e oportunidades de mercado para públicos não atendidos.

O projeto foi premiado pela ABEMD (Associação Brasileira de Marketing de Dados) na categoria CRM Loyalty como vencedor da categoria Ouro, além da premiação Neoway Advisor como melhor projeto de Data Science do ano.

Com o propósito de ampliar o atendimento, o Sebrae realizou a 1ª Feira do Empreendedor híbrida organizada pelo Sebrae-SP em parceria com o Sebrae-NA e demais estados, com o slogan “Empreender Sem Limites”. Trata-se do maior evento dedicado ao empreendedorismo, presente hoje no calendário de negócios da cidade e do Estado de São Paulo, e de relevância comprovada inclusive no âmbito internacional. Responsável por apresentar e permitir que o grande público vivencie experiências voltadas ao mundo empresarial, além

de promover a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios, fomentando a criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo por meio de ações educativas, parcerias, atendimentos coletivos e individuais, geração de negócios, entre outras ações que contribuem para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

O evento valoriza as pequenas empresas, colocando-as no ponto central, proporcionando que os expositores, patrocinadores e parceiros participem da feira priorizando produtos e serviços relevantes ao crescimento das MPEs. O conteúdo da feira é cuidadosamente selecionado por curadoria para levar ao evento o que o Sebrae tem de mais inovador, como oportunidade ao universo dos pequenos negócios.

A Feira do Empreendedor, realizada no período de 7 a 11 de outubro, migrou de um evento estadual e físico para um evento Nacional e Híbrido, sendo realizada em 45,1 mil m² no pavilhão de exposição do SP Expo e no ambiente virtual na ferramenta digital desenvolvida pelo Sebrae São Paulo – o Sebrae Experience. Vale destacar que o Sebrae Nacional e os estados se integraram ao evento de São Paulo produzindo um evento com todos os sotaques brasileiros, colaborando para o fortalecimento da marca Sebrae.

Sendo possível em 2022 retomar a feira também no ambiente presencial e com a ampliação de quatro para cinco dias, o evento gerou 195.000⁶⁹ inscrições, o que permitiu recebermos 124.173 visitantes únicos por dia (98.822 presencial e 25.531 no digital), realizar 258.655 atendimentos (92.788 presencial, 54.349 no digital e 111.518 nos canais remotos), além de oferecer ambiente propício aos 858 expositores que realizaram demonstração, comercialização e entrega de produtos e serviços aos visitantes durante a feira, oportunizando a geração de mais de R\$ 550 milhões em negócios.

No ambiente digital, o evento contou com catorze pavilhões de oferta de serviços do Sebrae, de expositores e patrocinadores, sendo eles: Atendimento Sebrae, Acesso a Crédito, Arena do Conhecimento, Pavilhão de Exposição,

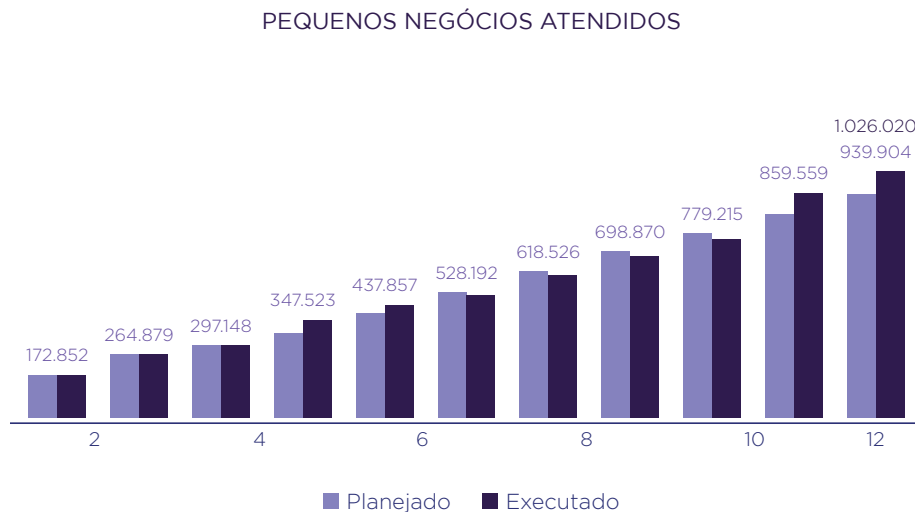
⁶⁹ Fonte: Pannel Power BI Feira do Empreendedor 2022: <http://relatorios.sp.sebrae.corp/reports/powerbi/Unidades/URC/DataDriven/bi%20fe2022>

Arena de Negócios, Pavilhão do Artesanato, Empreenda Rápido, Sebrae nos Estados, Programas Sebrae, Comunidade e Segmentos, Lojas Modelo, Acervo Digital, Faculdade Sebrae e Praça de Alimentação.

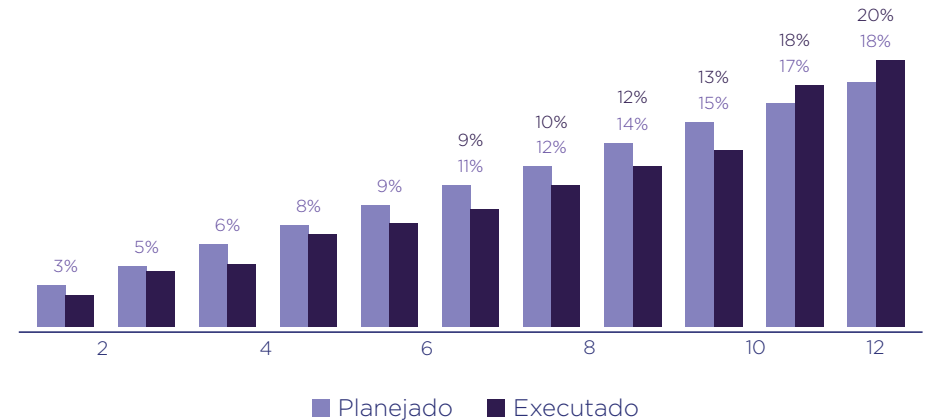
Na Arena do Conhecimento, foram realizadas seis jornadas temáticas, com mais de 250 atrações em mais de 300 horas de programação. Já no ambiente físico foram oferecidos 43 estandes do Sebrae com entrega de conteúdos, experiências e oportunidades de conhecer as mais inovadoras tendências de mercado e de gestão, além da presença de 835 expositores e 23 patrocinadores, gerando uma captação de receita na ordem de R\$ 5,2 milhões com a comercialização de cotas de patrocínios e espaços de vitrine.

Além da Feira, neste ano de 2022 foi possível atender os clientes por meio do canal digital, Sebrae Experience, que proporcionou realizar diversos eventos do Sebrae-SP e do Sebrae-NA, que proporcionaram em torno de 120 mil atendimentos. Do total de visitantes destes eventos, os participantes do estado de São Paulo representam 55,6% do total, sendo o restante distribuído entre as demais 27 UFs.

Gráfico 5 Meta Mobilizadora de cobertura do atendimento: clientes distintos



% DE COBERTURA (ME + EPP)



Quadro 14 Quantidade de clientes atendidos por canal* - PJ

CANAIS DE ATENDIMENTO - PESSOA JURÍDICA	Planejado (I)	Concluído (II)	% (II/I)
Assessorias Pós Programas	14.637	30.046	205,27%
Central de Atendimento	330.000	339.699	102,94%
Empreenda Rápido	120.000	114.637	95,53%
Escritórios Regionais	120.000	129.862	108,22%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) Unidades e ERs	166.725	-	0,00%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) URC	81.290	54.576	67,14%
FE, Eventos e Feiras Itinerantes	42.000	304.013	723,84%
Sebrae Aqui	159.000	157.159	98,84%
Solução Sebrae na Sua Empresa	150.000	149.203	99,47%
Soluções Digitais	658.000	829.789	126,11%
TOTAL	1.841.652	2.108.984	114,52%

*Nota: um mesmo cliente atendido em mais de um canal está contabilizado em todos os canais pelos quais recebeu atendimento

Quadro 15 Quantidade de clientes atendidos por canal* - PF

CANAIS DE ATENDIMENTO - PESSOA FÍSICA	Planejado (I)	Realizado (II)	% (II/I)
Central de Atendimento	60.000	57.358	95,60%
Empreenda Rápido	280.000	451.212	161,15%
Escritórios Regionais	140.000	251.441	179,60%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) Unid. e ERs	120.413	-	0,00%
Eventos Digitais (Sebrae Experience) URC	58.710	30.444	51,85%
FE, Eventos e Feiras Itinerantes	78.000	38.437	49,28%
Sebrae Aqui	106.000	215.627	203,42%
Soluções Digitais	742.000	720.724	97,13%
TOTAL	1.585.123	1.765.243	111,36%

*Nota: um mesmo cliente atendido em mais de um canal está contabilizado em todos os canais pelos quais recebeu atendimento

Em 2022, as Campanhas de Publicidade atingiram excelentes resultados de mídia. Os números alcançados até o mês de novembro/2022, superaram o projetado para o ano:

- Impressões / Impactos: projetado 720MM | realizado 790MM
- Alcance: projetado 60MM | realizado 161MM
- Cliques: projetado 5.5MM | realizado 5.7MM

Foram 790 milhões de impressões, alcance de 161 milhões e 5,7 milhões de clientes. Durante todo o período foram realizadas 17 campanhas, sendo duas offline e 15 digitais. As campanhas offline realizadas para os 33 Escritórios Regionais, através de ações de merchandising e comerciais na TV, além de spots e testemunhais de rádio, alcançaram mais de 20 milhões de pessoas no estado de São Paulo⁷⁰.

As ações de mídia foram um diferencial para atingir os objetivos de ampliação dos atendimentos. A cobertura da Feira do Empreendedor trouxe números expressivos e resultados orgânicos excelentes entre setembro e outubro. No

Facebook, nosso alcance foi de 10,6 a 11,2 milhões; no Instagram, passamos de uma média de 2 milhões de impressões para 15 milhões no período; no Twitter, conseguimos uma média de 30 mil impressões; no LinkedIn, média acima das 3,4 mil visualizações mensais; enquanto que no YouTube, no período da Feira, ultrapassamos a marca de 2 milhões de espectadores únicos. Esse crescimento colocou as redes do Sebrae-SP em primeiro lugar em interações e em número de seguidores nas redes sociais do Sebrae em todo o Brasil, no mês de novembro.

Nas redes sociais criamos uma estratégia de comunicação para os canais de cobertura do Sebrae-SP, como o Sebrae Móvel, que ganhou uma agenda semanal nas redes para divulgar a sua presença nas localidades visitadas, além da cobertura audiovisual em tempo real das atuações do Sebrae-SP em eventos estratégicos de acesso a mercado onde circulam clientes e potenciais clientes do Sebrae, tais como: Beauty Fair, Couromoda, Pet South America, Estetiká, entre outras feiras importantes dos setores de serviços.

Também buscamos um relacionamento mais próximo e humanizado com os clientes, abrindo caixas de perguntas com dúvidas para os consultores responderem, direcionando os clientes para o consumo dos produtos digitais e presenciais do Sebrae-SP. Essas e outras ações resultaram num importante marco para o ano de 2022 que foi o aumento de seguidores. Entre seguidores e inscritos no Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e YouTube, tivemos um crescimento de 20,2%, passando de 1,13 milhão para 1,36 milhão de pessoas.

Já a estratégia de assessoria de imprensa foi estar presente nos principais veículos de comunicação do Estado com pautas positivas, indicando o quanto a entidade é atuante e como ela pode ajudar os empreendedores e potenciais empreendedores no caminho de um negócio de sucesso. O Sebrae-SP marcou presença nos veículos de comunicação como referência para grande público no tema empreendedorismo e negócios.

Entre os meses de janeiro e novembro de 2022, o Sebrae-SP teve 11.692 publicações em mídia espontânea, sendo 11.647 positivas (99,6%). Deste volume, 2.008 foram em veículos impressos (17,1%), 1.637 em rádio (14%), 1.697

⁷⁰ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Marketing e Comunicação (2022).

em TV (14,6%) e 6.350 em web (54,3%). O Sebrae-SP teve, em média, 1.063 publicações por mês. A valoração também foi um grande destaque no período, acumulando R\$ 573,4 milhões em mídia espontânea. Destes valores, R\$ 138,3 milhões em TV (24,3%), R\$ 15,2 milhões em rádio (2,7%), R\$ 170,8 milhões em impresso (29,8%) e R\$ 247,5 milhões em web (43,2%). Falando especificamente em mídia televisiva, o Sebrae-SP esteve no ar de forma espontânea por mais de 116 horas (quase cinco dias seguidos), com uma valoração de R\$ 138,2 milhões. Na TV Globo SP e suas afiliadas no interior do Estado foram mais de 54 horas e R\$ 70,1 milhões de valoração.

ii. Conclusão

Para cada vez mais ampliar sua presença e entregar resultados efetivos a seus clientes, sejam eles novos ou recorrentes, o Sebrae-SP espera executar uma série de ações em 2023. Em relação ao portfólio de produtos e serviços, a expectativa é seguir aplicando as estratégias de digitalização contando com tecnologias de inteligência artificial, novos formatos de entrega de conteúdos, reposicionamento do portfólio de produtos de educação à distância e disponibilização de serviços de informação, curadoria e interação via aplicativo “Rede Sebrae” que poderá ser acessado via lojas Apple Store ou Google Store. Também continuará em curso a estratégia de modernização de todo o atendimento de soluções digitais através de serviços terceirizados e avançar com as parcerias do Sebrae Conecta para fornecer mais ferramentas para atender as necessidades dos nossos clientes.

Cabe também o destaque para atuação do CRM na ampliação da cobertura e efetividade do atendimento a partir da criação de mais réguas de relacionamento para trabalhar de forma assertiva e melhorar o índice de inscritos e concluintes.

O objetivo do Sebrae com o credenciamento é ampliar suas ferramentas e portfólio para desenvolver os territórios. Isso requer que o credenciamento cresça ainda mais. Em 2022, o processo subiu um degrau considerável. A expectativa para 2023 é continuar expandido esse modelo, introduzir o sistema Fusion (homologado e em produção) que depende apenas da aprova-

ção da nova diretoria. Com o novo sistema, devemos ampliar as consultorias e explorar a realização de coletivos também via credenciamento. Além disso, planejamos realizar eventos locais para captar novos fornecedores e assim estimular o território.

Outra iniciativa planejada que merece destaque é a expansão do Sebrae Aqui. Em 2023 continuaremos a expandir, porém com o foco em municípios mais densos e na capital, visto que atingimos um patamar altíssimo de cobertura territorial e agora estamos estrategicamente analisando os municípios e distritos da capital que melhor atendem os objetivos de cobertura empresarial nestas regiões mais densas do estado.

O desafio do Solução Sebrae em 2023 será o de manter sua posição estratégica como a maior iniciativa de relacionamento com as micro e pequenas empresas de São Paulo, as quais, historicamente, não costumam buscar ativamente o Sebrae. E o segredo desse relacionamento está pautado na entrega para os clientes, que consiste em oferta de ferramentas digitais focadas diretamente nas “dores” desses empresários e que podem ser implantadas de imediato, de modo a gerar resultados para seus negócios. Para o próximo ano, a meta será de 150 mil clientes atendidos, mantendo a abrangência no patamar de 300 cidades.

Para a Central, o principal desafio de 2023 é melhorar a experiência dos clientes nos canais digitais. Um novo contrato foi elaborado e os serviços já modernizados de 2022 devem melhorar ainda mais. A ativação de pilotos já testados, de forma a performar mais e melhor e a participação do canal nas estratégias e metas da empresa, buscando inovar em conteúdos e em multicanalidade, para garantir ao cliente uma entrega eficaz, fortalecendo o relacionamento com a marca Sebrae.

No que diz respeito à Feira do Empreendedor, em 2023, planeja-se realizá-la novamente nos dois ambientes, digital e físico. Esse modelo híbrido possibilitará a ampliação da cobertura e, ao mesmo tempo, a oferta de uma melhor experiência para os clientes, com aumento na oferta de atendimentos e serviços.

4.3.2.1.2 Integrar soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e customizada

Descrição geral

A diretriz destina-se a integrar soluções próprias e de terceiros, de forma efetiva e customizada e desenvolver e atualizar conteúdo, produtos e serviços presenciais e digitais para disponibilizar um portfólio eficaz adequado às necessidades dos clientes.

Para isso, a instituição:

Cria, desenvolve e oferta um portfólio de soluções integradas e organizadas que impactem significativamente na efetividade do atendimento e na geração de resultados para o cliente.

Disponibiliza plataformas, facilitando o acesso aos produtos digitais e remotos.

Promove parcerias com instituições públicas e privadas e com o Sistema Sebrae para disponibilização de soluções.

Responsável(eis) Ivan Hussni, diretor técnico

i. Análise

O objetivo é suportado pelas atividades relacionadas ao macroprocesso de negócio “Desenvolvimento de soluções” da Cadeia de Valor do Sebrae-SP. Esse macroprocesso refere-se ao desenvolvimento de soluções inovadoras que atendam às expectativas dos clientes levando em conta os segmentos de clientes, o mercado, o canal adequado, a gestão da marca, e a convergência às principais estratégias do Sebrae-SP.

A estratégia adotada no período anterior em oferecer hub de soluções digitais de alto nível para as micro e pequenas empresas se mostrou bastante bem sucedida. Por conta disso, o Sebrae-SP investiu esforços em evoluções na gestão do seu portfólio e de suas principais plataformas que conectam nossos clientes em formato de hub.

As principais linhas estratégicas adotadas em 2022 foram:

1. Projeto de melhorias na “Vitrine Sebrae”

- a. Implantação de novo layout modernizado, intuitivo e inclusivo;
- b. Adoção de funcionalidades de gamificação para estimular as taxas de conclusão;
- c. Criação de planos de comunicação revitalizados e conectados com o perfil do nosso público;

- d. Atualização em formatos de pesquisas de avaliação de qualidade;
- e. Preparação tecnológica para transformar a vitrine em uma plataforma de e-commerce;
- f. Uso da vitrine junto a parcerias institucionais e comerciais;

2. Sebrae Conecta:

- a. Ampliação de empresas parceiras prestadoras de serviços
- b. Reconhecimento e aprovação para nacionalizar parcerias em 2023
- c. Adoção de quatro novas frentes de atuação:
 - i. Marketplace de Turismo: para disponibilização de hospedagens e passeios para empresas do setor de turismo, com pesquisa e segmentação por interesse, data, e tipo de oferta.
 - ii. Marketplace de Empresas: para MPEs que desejam vender sua empresa, ao invés de simplesmente fechá-la e para atender clientes que desejam empreender sem precisar começar uma nova empresa do zero.
 - iii. Plataforma de CRM: para MPEs realizarem a gestão correta de seus clientes, a segmentação de seus públicos-alvo, e usarem inteligência de mercado para realizar uma melhor oferta de produtos.
 - iv. Conta Digital para PJ: para o avanço da bancarização e desburocratização financeira das MPEs, trazendo simplificação e controle para as finanças das pequenas empresas.

Por fim, com a finalidade de promover e viabilizar parcerias com instituições públicas e privadas e com o Sistema Sebrae para a gestão de seu portfólio e a disponibilização de soluções, destacamos ações que trouxeram resultados e benefícios relevantes para empreendedores. Além da já tradicional parceria com o Governo de SP para a execução do Empreenda Rápido através de soluções EAD, em 2022 o Programa Bolsa Empreendedor foi, seguramente, um dos principais destaques ao permitir que empreendedores elegíveis pudessem ter acesso à Bolsa a partir da realização de uma trilha de capacitações com soluções EAD através da vitrine digital

Com relação às soluções focadas em modelos de negócios inovadores, em 2022 o Sebrae-SP continuou a estratégia idealizada no ano anterior para

atuação da marca Sebrae for Startups, tendo uma comunicação distinta e voltada ao público de startups e atores do ecossistema de inovação. Foram desenvolvidos mais de 20 novos programas, totalizando 35 soluções em operação.

De acordo com a estratégia vigente, todo o valor entregue para as startups foi incrementado por meio de diversas parcerias estabelecidas com importantes entidades do ecossistema de inovação, além de contratação de empresas especializadas. Os contratos e convênios em destaque são:

- FAPESP: editais de Inovação;
- IPT: desenvolvimento tecnológico (biotecnologia e IA);
- ABSTARTUPS: mentoria para startups em todo estado;
- VENTIUR: capacitação pra acessar investimentos;
- WYLINKA: programas voltados para startups científicas;
- PRAXIAN: suporte comercial para startups;
- TROPOS: aceleração de startups em verticais;
- CONVÊNIO CVM E SEBRAE NA: implementação do Delta Fintechlab;
- CONVÊNIO PETROBRÁS: financiamento pra startups de energia, óleo e gás;
- Contrato Interno: Centro de Referência Sebrae Nacional;
- CCTs: Associação Comercial, Hospital do Amor, Embrapa, Câmara de Comércio Brasil-Canadá, SESC e Secretaria Estadual de Cultura e Economia Criativa.

Apesar da oferta de serviços de qualidade, ainda temos o desafio de estruturar uma plataforma centralizada com as soluções direcionadas às startups e atores do ecossistema de inovação. Atualmente, temos o site para divulgação das informações relacionadas aos programas.

Além disso, houve uma maior integração da atuação dos Escritórios Regionais para o atendimento de startups, através do programa ELIS (Ecossistemas Locais de Inovação e Startups). Esta foi uma ação realizada junto aos gestores de startups e inovação dos Escritórios Regionais do Sebrae São Paulo. Organizado em adesões (ou ondas), a cada período são selecionados ERs que queiram trabalhar com startups e desenvolver seus ecossistemas locais. A equipe da

UNI guia os ERs por uma jornada de *design thinking* que passa por descoberta, aprofundamento, entendimento dos desafios, conhecimento do ecossistema, priorização das dores a resolver, cocriação de um plano de ação com parceiros institucionais locais e acompanhamento da implementação.

Esse processo tem como objetivo articular e engajar os atores locais para a estruturação de uma governança com vistas à implementação das soluções desenvolvidas durante o processo. Entre os parceiros institucionais dos ERs nas localidades, os quais virão a compor o plano de ação, estão incubadoras, parques tecnológicos, núcleos de inovação, universidades, hubs de inovação, prefeituras e outros entes do poder público, bem como entes da iniciativa privada. Até o momento, os ERs que aderiram ao programa são os seguintes: Alto Tietê, Araçatuba, Baixada Santista, Barretos, Capital Oeste, Grande ABC, Piracicaba, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Sorocaba.

Quadro 16 Comparativo dos indicadores relativos à integração de soluções, próprias e de mercado, de forma efetiva e customizada

Indicadores	Quantidade			
	2021		2022	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Efetividade de Cursos	8,0	8,2	8,2	8,4
Recomendação do Sebrae (NPS)	75	83,8	80	86

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica. Painel de Monitoramento - Metas Mobilizadoras (2022).

ii. Conclusão

A integração entre soluções do mercado àquelas do Sebrae-SP, seja por meio de parcerias ou pelo lançamento de editais de chamada pública, mais uma vez, mostrou-se uma estratégia eficiente ao disponibilizar com agilidade soluções e ferramentas que atendam às necessidades dos clientes. Tal estratégia foi traduzida pela evolução na comparação com anos anteriores e pela

superação dos indicadores de qualidade relacionados às soluções previstos no ano, efetividade de cursos e NPS.

Além da manutenção das estratégias bem sucedidas em 2022, a expectativa para 2023 é investir intensamente na oferta de serviços no App Rede Sebrae, nacionalizar parcerias do Sebrae Conecta e transformar a Vitrine Sebrae em uma plataforma de e-commerce.

4.3.2.1.3 Compartilhar e integrar recursos visando a eficiência operacional

Descrição geral

A diretriz destina-se a estruturar processos que otimizem os recursos internos com objetivo de aumento da eficiência operacional, promovendo a revisão da estrutura organizacional do Sebrae-SP, implantação de processos eletrônicos e automatizados e atuando de forma preventiva, para mitigar riscos junto aos órgãos de controle e nos processos operacionais e de suporte do Sebrae-SP.

Para isso, a instituição:

Revisa a estrutura organizacional para aumento da eficiência operacional, maior amplitude de atuação, aumento da cobertura em São Paulo e melhoria da efetividade nos resultados para os pequenos negócios.

Cria um centro de serviços compartilhados para gestão de contratos.

Implanta processos eletrônicos e automatizados com objetivo de aumentar a eficiência operacional.

Busca garantir o compliance atuando de forma preventiva, consultiva, pedagógica, colaborativa com todas as áreas e disseminando boas práticas.

Responsável(eis) Marco Vinholi, diretor-superintendente, Ivan Hussni, diretor técnico, Guilherme Campos Junior, diretor de administração e finanças, e Francisco Tonci Mladenec Ordenez, auditor.

Essa diretriz está apoiada pelas atividades desenvolvidas pelos macroprocessos de “Gestão de Processos” e “Gestão da Estratégia”. O macroprocesso “Gestão de Processos” é responsável por modelar as atividades que agregam valor para a empresa, visando a ganhos e melhorias. Além disso, também tem como objetivo especificar requisitos para a automação de processos. Inclui também a manutenção da cadeia de valor, das arquiteturas correspondentes e da verificação dos gaps organizacionais. O macroprocesso “Gestão da Estratégia”

é responsável por, a partir das diretrizes estratégicas, planejar, executar, gerir e monitorar a operação de forma eficaz e eficiente, buscando o cumprimento da missão e atingimento dos resultados, de acordo com as normas institucionais e de compliance. Engloba o desdobramento da estratégia na Gestão de Processos, na Gestão de Riscos e na Auditoria.

Em 2022, o Sebrae-SP finalizou o projeto de Reestruturação Organizacional iniciado em 2020. Nesse projeto, foram identificadas oportunidades de melhorias para aumento da sua eficiência operacional incluindo a redução de sobreposições de atuação entre unidades e atualização do modelo de atuação em relação às melhores práticas de mercado.

Com o crescimento da necessidade de mercado e da relevância do Sebrae-SP para a sociedade, foi preciso atuar no incremento da eficiência operacional, aumentando a cobertura e a capilaridade necessárias para impactar a competitividade dos pequenos negócios e o desenvolvimento de potenciais empreendedores no Estado de São Paulo. Sendo assim, a Diretoria Executiva do Sebrae-SP aprovou a realização do credenciamento de empresas para a prestação de serviços de consultoria e instrutoria em diversas áreas de conhecimento, para atendimento de clientes internos e externos.

Para atingir esse objetivo de maneira rápida e eficiente, o Sebrae-SP aderiu ao Sistema de Gestão de Fornecedores (SGF) do Sebrae-NA que viabiliza o rodízio de fornecedores para prestação de serviços de consultoria e instrutoria ao público alvo do Sebrae. Iniciamos 2022 com 83 fornecedores e estamos fechando o ano com 296 fornecedores credenciados, que em seus quadros contam com 479 consultores habilitados. Essa força adicional de trabalho foi responsável mais de 6.200 atendimentos com mais de 17 mil horas atendidas. Paralelamente, trabalhamos no desenvolvimento do sistema de credenciamento próprio do Sebrae-SP, em que o projeto de desenvolvimento está pronto e a previsão é que o coloquemos em funcionamento no primeiro trimestre de 2023.

Outra forma de expansão da capilaridade sem onerar horas técnicas dos colaboradores é o canal Sebrae Aqui, que se tornou o principal braço do atendimento presencial em 2022. Com ele, o Sebrae consegue ter abertura em mais de 540 municípios e amplia todas nossas atividades de negócio,

vinculadas ao atendimento a empreendedores, o estabelecimento de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo nos municípios e a disseminação da educação empreendedora.

A gestão do canal é descentralizada, sendo operada pela Sede e pelos Escritórios Regionais, o que permitiu o crescimento exponencial do canal. Dentro de cada regional do Sebrae, existe um gestor Sebrae Aqui e diversos gestores territoriais, que atuam colaborativamente no relacionamento com os agentes dos postos. Com isso temos uma grande eficiência operacional na busca pela cobertura estadual.

A questão da ampliação dos serviços com eficiência operacional também foi trabalhada da porta para dentro, ou seja, foram implementadas melhorias para aprimorar a qualidade das entregas e reduzir a necessidade de horas técnicas investidas para executar as atividades meio do Sebrae-SP. Investimos em inovação em processos internos, novos fluxos de trabalho, aprimoramento de sistemas, robotização e transformação digital.

Como destaque temos a criação e implementação da célula de gestão centralizada de contratos, que está sob a coordenação da Unidade de Administração Projetos e Obras. Para operá-la, diversos especialistas no tema foram transferidos para esse núcleo que atualmente já é capaz de gerir 50% dos contratos do Sebrae-SP. Dessa forma, os fiscais técnicos são desonerados de operações burocráticas e podem se concentrar nas atividades e entregas dos projetos dos quais são gestores.

As melhorias não se restringiram ao processo de gestão dos contratos já firmados. Também houve aprimoramento no fluxo para a entrada de novos pedidos de contratação que agora são feitos pelo sistema Fusion. Esse processo tem o objetivo de planejar, encaminhar e priorizar as contratações estratégicas para o Sebrae-SP, incluindo o monitoramento e notificações para evitar possíveis atrasos no fluxo. A iniciativa fortalece a governança e a transparência sobre as contratações que impactam objetivos dos projetos estratégicos, além de tornar o processo mais eficiente. Os colaboradores receberam treinamento para compreender e aplicar o novo processo, que conferiu agilidade ao encaminhamento das demandas. Além disso, foi criada e implementada a

Célula de Elaboração de Termos de Referência. Com isso, o Sebrae-SP conta com uma equipe especializada para sanar dúvidas e auxiliar na elaboração dos documentos necessários a cada demanda de contratação.

Outro destaque em eficiência operacional, em continuidade ao projeto Revogação (uma iniciativa de simplificação de normas que revisou 12 guias e quatro Instruções Normativas), é o projeto Descomplica, no qual a Unidade Jurídica buscou contribuir com a automação de processos, bem como a disseminação de conhecimento de diversos pontos-chaves, necessários para o andamento dos processos do Sebrae-SP. Em 2020 iniciou com a criação de cartilhas informativas, sobre práticas de governança corporativa e LGPD, padronização dos instrumentos jurídicos e a adequação e simplificação do fluxo, elaboração e disponibilização na pasta da UJ na intranet dos modelos de checklists (por modalidade/assunto) para orientar na instrução de processos administrativos encaminhados para Parecer/Manifestação da UJ. O intuito dessa iniciativa, decorrente do Projeto Descomplica, é auxiliar na instrução processual, agilizar o tempo de análise jurídica e evitar a constante devolução dos processos.

Também foi criado em 2022 o Manual de Prestação de Contas do Sebrae-SP, um projeto que teve início em 2021, com formação de grupo de trabalho e integração com as demais Unidades envolvidas no assunto (Unidade Auditoria, Unidade Finanças e Controladoria Geral e Unidade Administração, Projetos e Obras). Como resultado, houve a elaboração de um documento contemplando orientações de boas práticas de prestação de contas no Sebrae-SP, em contratos e convênios. A finalidade é orientar todas as áreas do Sebrae-SP que atuam com gestão de contratos e convênios quanto às regras de prestação de contas, para evidenciar, no processo administrativo, a execução do objeto do contrato ou convênio, a fim de justificar os gastos dos recursos do Sebrae-SP, conferindo transparência na gestão e possibilitando a fiscalização interna e externa das atividades da casa. Atualmente, está em fase de reconfiguração de seu formato, para Cartilha de Manual de Prestação de Contas, a ser oportunamente publicado na página da UJ, na intranet, para consulta dos interessados.

Visando a busca constante de melhoria da eficiência operacional, aplicamos, conforme demonstra o quadro abaixo, R\$ 594.941.692,29 nas atividades-fim, diretamente ou indiretamente vinculadas ao atendimento ao cliente, o que corresponde a 81,4% das despesas executadas.

Quadro 17 Recursos aplicados na atividade-fim

Indicador	Quantidade		
	2020 (*) Realizado	2021 (**) Realizado	2022 (***) Realizado
Recursos aplicados na Atividade-Fim	R\$ 290.407.783,54	R\$ 422.817.227,81	R\$ 594.941.692,29

Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Finanças e Controladoria (2022).

(*) Do total de despesas executadas em 2020, 63,2% foram aplicados na atividade fim.

(**) Do total de despesas executadas em 2021, 89,5% foram aplicados na atividade fim.

(***) Do total de despesas executadas em 2022, 81,4% foram aplicados na atividade fim.

Paralelamente a essas ações, o Sebrae-SP conta com o programa de Integridade Corporativa, com o objetivo de atuar de forma preventiva nos processos operacionais e de suporte do Sebrae-SP, de forma consultiva, pedagógica, colaborativa com as unidades e disseminar boas práticas para reduzir riscos, garantir o *compliance*, obter transparência nas ações e mitigar riscos e exposições internamente e junto aos órgãos de controle.

Em agosto de 2020 o Sebrae-NA publicou a Resolução CDN 351/2020 que aprovou a Política de Controles Internos do Sistema Sebrae. Em outubro de 2021, também foi publicada a Resolução CDN 388/2021 que delimitou os prazos de implantação dessa política para 2023. A política inclui aspectos importantes para fortalecer o processo de governança do Sistema Sebrae e considera diversos pressupostos: atender a Lei Anticorrupção; proporcionar maior transparência na Gestão; aprimorar a Governança do Sistema Sebrae; oferecer maior controle na aplicação dos recursos; fortalecer a imagem institucional; atuar em conformidade com regulamentações internas e externas; ter um melhor atendimento aos órgãos reguladores, dentre outros aspectos.

A partir abril de 2022 o Sebrae-NA liderou uma iniciativa de construção colaborativa para auxiliar os Sebrae-UFs a implementarem a Unidade de Integridade Corporativa. De modo a atender essas resoluções, o Sebrae-SP

constituiu um Grupo de Trabalho para discutir e analisar a implementação da Unidade de Integridade Corporativa. O Grupo foi formado pelas Unidades: Gestão Estratégica, Auditoria, DPO (Data Protection Officer) e Gestão de Pessoas. Das reuniões de trabalho foram apresentadas propostas para a implementação da Unidade de Integridade Corporativa. Em síntese, as propostas pressupõem a criação de uma Gerência de Integridade Corporativa contendo três núcleos principais: Riscos; Compliance; e Controles Internos. As propostas já foram apresentadas para a Diretoria Executiva e, após ser aprovada, deverá ser submetida ao CDE para deliberação. Aprovada nessa instância, o Sebrae-SP poderá iniciar a implementação da Unidade e respectivas células no primeiro semestre de 2023.

Através do projeto Concilia, a Unidade Jurídica teve como objetivo sensibilizar colaboradores e o público-alvo do Sebrae para os benefícios empresariais da utilização de métodos adequados de solução de conflitos, tais como a mediação e conciliação. O projeto foi estruturado em três pilares, sendo o primeiro voltado ao treinamento e capacitação no formato trilha do conhecimento: “Comunicação para gestão de conflitos empresariais”; “Técnicas para Mediação” e “Curso de formação de Mediadores e Conciliadores”; o segundo pilar propõe a utilização da endomediação como ferramenta para solução dos conflitos institucionais e o terceiro pilar apresenta essa solução para micro e pequenos empresários, através da atuação de Câmaras Privadas de Mediação. Em outubro/2021 foi designada equipe técnica exclusiva para o desenvolvimento do projeto, o qual teve suas premissas aprovadas pela Diretoria em novembro/2021.

No ano de 2022, foi contratada consultoria especializada para finalização do desenvolvimento e execução integrada dos três pilares. O pilar Treinamento foi desenhado para contemplar 1,8 mil colaboradores diretos e indiretos (incluindo os três cursos da trilha) e aguarda a contratação de fornecedores através de licitação, cujos Termos Referenciais foram finalizados pela Unidade Jurídica e encaminhados para contratação pela Unidade de Gestão de Pessoas.

O pilar de Atendimento Interno (Endomediação) encontra-se em funcionamento: foram atendidos em 2021/2022 13 conflitos e realizadas 32 sessões

de pré-mediação e mediação, tendo dois conflitos em andamento. O banco de mediadores voluntários conta com empregados de várias unidades e espaços ocupacionais. Foram realizados eventos para disseminação da solução para o público interno, visando a divulgação do pilar interno e a sensibilização para o pilar externo.

O pilar de Atendimento Externo, que pretende implementar a solução para os micro e pequenos empresários, está sendo desenvolvido através de parcerias com instituições públicas e privadas e de credenciamento de Câmaras Privadas, cujo edital encontra-se em fase de finalização para publicação. Ainda nesse pilar, foi iniciado o mapeamento de conflitos por Escritório Regional para modelagem de ações customizadas, como mutirões e feirões. Encontra-se em fase de tratativas convênio com o Tribunal de Justiça de São Paulo para implantação do CEJUSC Empresarial nas Unidades de Sebrae SP.

ii. Conclusão

Ao longo de 2022, o Sebrae-SP empenhou esforços para tornar sua operação cada vez mais eficiente, utilizando recursos próprios e de terceiros, além de agir proativamente na identificação de potenciais riscos nos processos operacionais.

O credenciamento de fornecedores seguirá crescendo, o que permitirá atender a mais clientes, por meio da contratação de credenciados, de forma ágil e rastreável, por meio da plataforma que foi desenvolvida, e que passará pela fase de realização de pilotos para a sua implantação.

Quanto à robotização, espera-se crescimento das automações em 2023 reduzindo ainda mais as horas dedicadas para atividades operacionais dos colaboradores. Projetos de melhoria de processos que envolvem o aumento da eficiência operacional e otimização de tecnologia serão prioritários.

Para 2023, o Sebrae Aqui irá intensificar os processos de desenvolvimento do canal. Após dois anos de forte expansão, é o momento adequado para

ajustar o canal, primar pela qualidade e desenvolver o relacionamento com os parceiros, sobretudo o relacionamento com o comitê gestor. E para manter os agentes integrados e com o conhecimento em dia, a gestão do atendimento presencial está buscando uma ferramenta de social learning.

No projeto de implementação da Política de Controles Internos do Sebrae-SP que prevê a implementação da Unidade de Integridade Corporativa, estão previstos as seguintes etapas para o primeiro semestre de 2023: a) aprovação da melhor proposta pela Diretoria Executiva (incluindo colaboradores); b) aprovação da proposta pelo CDE (incluindo colaboradores); c) alteração do organograma do Sebrae-SP, incluindo a Integridade Corporativa como Unidade da Superintendência; d) Revisão do Regimento Interno do Sebrae-SP, contemplando essa alteração; e) Contratação dos colaboradores da Unidade; f) Início de operação da Unidade de Integridade Corporativa.

Foram significativos, também, os avanços obtidos com as melhorias implementadas através dos Projetos Concilia, Descomplica e Revogação, que trataram de pautas importantes para o Sebrae-SP e para o desenvolvimento das atividades internas. Em 2023, será dada sequência à identificação de pontos de simplificação e possibilidade de redução de instâncias através da delegação de competências, buscando tornar os fluxos e procedimentos mais ágeis e objetivos, bem como a operacionalização e execução do Projeto Concilia, com principal foco no pilar de atendimento ao público externo, haja vista sua importância e relevância para o público-alvo do Sebrae-SP.

4.3.2.1.4 Ampliar e fortalecer as parcerias que potencializam as transformações no Ecossistema

Descrição geral	
A diretriz destina-se a estabelecer alianças estratégicas com partes interessadas e rede de parceiros institucionais para relacionamento nos âmbitos regional, estadual e federal, visando 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.	
Para isso, a instituição:	
Articula com prefeituras, consórcios e entidades regionais para implementação de políticas que favoreçam os pequenos negócios.	
Atua junto ao governo na melhoria das políticas públicas para os pequenos negócios	
Responsável(eis)	Marco Vinholi, diretor-superintendente, e Ivan Hussni, diretor técnico

A diretriz está apoiada pelas atividades desenvolvidas pelos macroprocessos de “Gestão de parcerias”, “Ações para melhoria do ambiente empreendedor” e “Relacionamento com Stakeholders”. O macroprocesso “Gestão de parcerias” é responsável por identificar, articular e implementar parcerias com o objetivo de aumentar a capacidade de execução e a exposição da marca Sebrae-SP. O macroprocesso “Ações para melhoria do ambiente empreendedor” é responsável por propor iniciativas no ambiente de negócio dos municípios e do Estado de São Paulo, beneficiando diretamente a administração pública (aumento do desenvolvimento social e fortalecimento econômico) e indiretamente os pequenos negócios (MEI, ME e EPP). O macroprocesso “Relacionamento com Stakeholders” é responsável por manter o registro do relacionamento com os stakeholders, possibilitando análises para potencializar ações futuras que reforcem a atuação do Sebrae-SP.

No que tange à expansão da rede de parceiros, o Sebrae-SP ampliou a rede de atendimento Sebrae Aqui de 361 para 626 unidades. A partir de um Termo de Compromisso, entidades como prefeituras municipais, sindicatos, associações de classe, entre outras, estabeleceram uma unidade de atendimento parceira em suas localidades. Por conta da pandemia em 2021, o maior número de unidades foi inaugurado em 2022.

Quadro 18 Unidades do Sebrae Aqui

Indicadores	Quantidade			
	2021		2022	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Unidades em parceria - Sebrae Aqui	376	361(*)	153	265(**)

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente (2022)

(*) Quantidade total de postos ativos. Em 2021 foram inaugurados 128 postos e 3 encerrados.

(**) Quantidade de novos postos abertos em 2022.

As parcerias são essenciais para o funcionamento do canal Sebrae Aqui, pois 100% dos seus postos estão localizados em parceiros, sejam eles prefeituras ou associações de diversos segmentos. Nesse sentido, o trabalho de articulação regional coordenado pela Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais contribuiu consideravelmente para o bom encaminhamento das negociações de implantação dos postos, já que, a partir do Programa Consórcio Empreendedor, puderam ser identificadas as necessidades de oferta de serviços que fossem bem direcionadas ao perfil do MEI. Foi estabelecida, também, uma nova política de atuação do canal que possibilitou novas parcerias e, com isso, facilitou o processo de expansão para municípios menores. Em 2022, o Sebrae Aqui foi o principal ator para diversos planos de desenvolvimento local (PDL) nos municípios.

Com o Empreenda Rápido as parcerias também são vitais para plena execução do programa. Ao longo de 2022, podemos dar destaque a algumas delas, como FUNAP, ITESP, SDES, Amazon, entre outras regionais ativas por nossos escritórios em todo o estado. Sem essas entidades, os benefícios hoje disponíveis no programa não aconteceriam. O engajamento de empresas e instituições no programa demonstrou a importância dessa iniciativa.

Ainda dentro da esteira do Empreenda Rápido, podemos destacar também a série de capacitações digitais que qualificaram os clientes a receberem os benefícios da Bolsa do Povo, graças à parceria do Sebrae-SP com o governo do Estado de São Paulo em uma iniciativa chamada Bolsa Empreendedor.

No ambiente digital, também podemos destacar a continuidade e expansão do Sebrae Conecta, uma iniciativa focada em parcerias com empresas de mercado que oferecem seus serviços de forma diferenciada para nosso público. Além disso, lançamos uma nova funcionalidade da Vitrine Sebrae, tornando também uma eficiente ferramenta de viabilização de parcerias digitais. Diversas páginas não listadas foram criadas dentro da Vitrine com apoio de entidades, por exemplo:

- Ordem dos Advogados do Brasil – OAB: <https://digital.sebraesp.com.br/parceiro/advocacia-empresadora>
- Cambridge: <https://digital.sebraesp.com.br/parceiro/cambridge>
- Sindicato de Empresários e Profissionais Autônomos da Corretagem e da Distribuição de todos os ramos de Seguros, Resseguros e Capitalização do Estado de SP - SINCOR-SP: <https://digital.sebraesp.com.br/parceiro/programa-empresadismo-corretagem-seguros>
- ACredito e Associação Comercial de São Paulo (ACSP): <https://digital.sebraesp.com.br/parceiro/programa-de-credito-orienta>
- Universidade Estadual Paulista – UNESP: <https://digital.sebraesp.com.br/parceiro/unesp>
- Fundação Educacional de Penápolis (FUNPEPE): <https://digital.sebraesp.com.br/parceiro/parceria-funepe-e-sebrae>

Os Escritórios Regionais também têm nas parcerias uma estratégia essencial para conseguirem atingir bons números de cobertura em suas regiões. Todos os escritórios articulam diariamente com instituições públicas, associações e grandes empresas. Como exemplo, podemos citar o programa de Economia Criativa desenvolvido no ER Vale do Ribeira. O programa tem como parceiros o Codivar – Consórcio de Desenvolvimento Intermunicipal do Vale do Ribeira e Litoral Sul, a Garimpo Soluções e o Governo do Estado.

Em relação ao Programa Nacional de Educação Empreendedora, atuamos para consolidar uma atuação sistemática e organizada do Sistema Sebrae junto aos potenciais empreendedores de todo o país.

Conforme previsto em convênio e plano de trabalho, anualmente é realizado um planejamento para dar continuidade às atividades pedagógicas das unidades de ensino Etec Sebrae e Fatec Sebrae. O planejamento acordado para 2022 foi executado conforme proposto. No ano de 2022, destaca-se o total de 1,3 mil alunos em atividades escolares, sendo 1.002 alunos na Fatec Sebrae e 298 alunos na Etec Sebrae. A Etec Sebrae efetivou a formatura das primeiras turmas, formando 70 alunos nos novos cursos implementados em 2020. Os cursos da Fatec Sebrae permaneceram entre os dez mais concorridos do Centro Paula Souza, bem como seus alunos, efetivos e egressos, continuaram tendo destaque no mercado de trabalho, demonstrando o reconhecimento social e propósito da instituição com relação a parceria com o Sebrae para fomento ao empreendedorismo junto aos jovens.

Quanto ao ambiente de inovação, a frente de atendimento a startups e a empreendedores da economia criativa, liderada pela Unidade de Inovação, foi responsável pela realização de novas parcerias entre o Sebrae e os diversos atores do ecossistema paulista de inovação, tendo uma meta de 20 parcerias para o ano de 2022. Nesse contexto, as novas parcerias formalizadas foram:

1. Câmara de Comércio Brasil-Canadá:
2. Venture Café
3. Maturi
4. Praxian
5. Grupo Eletrolar
6. Gnatus
7. Indtech Startup Lab
8. Embaixada do Brasil em Londres
9. DIT (UK)
10. Tropos Lab
11. Petrobras
12. SENAI
13. AMPPEP - Associação dos Municípios de Pequeno Porte do Estado de SP.
14. Impact Hub
15. Nathy Farias

16. Fábricas de Cultura
17. Escola Voice
18. Agtech Garage
19. ABFintech
20. ABCripto

Cada parceria se conectou a uma estratégia de atuação definida, com o objetivo de otimizar processos, aumentar a proposta de valor para o público atendido, ampliar a capilaridade do Sebrae, potencializando o ecossistema paulista de inovação.

As parcerias também foram relevantes para as ações de inclusão produtiva de públicos em situação de vulnerabilidade econômica e social. O trabalho conjunto entre Sebrae-SP, via Unidade de Políticas Públicas e Relações Institucionais, e Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social resultou em 83.376 beneficiários de programas sociais e inscritos no *CADÚnico* capacitados em cursos técnicos e de gestão.

Vale ressaltar também, no que tange parcerias com atores estratégicos, o esforço realizado entre 2020 e 2022 pela Unidade Políticas Públicas e Relações Institucionais no Programa de Articulação Regional de Políticas Públicas, a fim de estabelecer uma rede de agentes focado na melhoria do ambiente de negócios. 603 municípios participaram das ações presenciais de sensibilização e construção de planos regionais de políticas públicas, de modo a promover relações estratégicas com as prefeituras, além de outros parceiros-chave tais quais consórcios de municípios, câmaras legislativas municipais, entidades empresariais e de classe, entre outros.

ii. Conclusão

O Sebrae Aqui, além de ter parceiros representativos nas localidades para a implantação dos postos, precisa de foco para manter suas parcerias e adaptar-se para conseguir atender todos os tipos de municípios e a gestão local. Tanto em 2020 quanto em 2021, a meta de postos inaugurados não foi atingida, porém, em 2022 os desafios foram superados e chegamos a mais de 600 postos.

Quanto aos Escritórios Regionais, estes serão ainda mais direcionados para atuar com o desenvolvimento territorial e, conseqüentemente, precisarão fazer mais e mais parcerias para que suas ações estejam cada vez mais integradas com as diretrizes de desenvolvimento de seus municípios. O projeto de modernização já está contribuindo para isso, além da parte física, o modelo de atuação também está se transformando, a fim de atender esse crescente posicionamento do Sebrae como um grande hub de negócios.

No que tange à educação empreendedora, o estabelecimento de parcerias para potencializar a atuação do Sebrae-SP em 2022 se mostrou muito importante. Foi possível alavancar a contribuição para esse fim em diferentes linhas de atuação, como ambiente de negócios, atendimento ao cliente, produtos e soluções.

Quanto à vitrine digital, a expectativa para 2023 é adotar recursos de comercialização de produtos dentro da vitrine e estudar sua viabilidade também para páginas em parcerias com entidades.

No contexto de inovação, temos o desafio de consolidar as parcerias firmadas, estreitando o relacionamento com elas, aprimorando os projetos lançados, além de ampliar a rede com novas parcerias. Assim, para o próximo ano, buscaremos outros hubs de inovação, câmaras de comércio internacionais, parques tecnológicos internacionais, entre outros. Tais parcerias apoiarão nas estratégias de integrar o ecossistema paulista de inovação e de ampliar as oportunidades de atuação do Sebrae, bem como sua capilaridade, consolidando São Paulo como *hub* global de inovação.

Parcerias também serão essenciais para que os processos de abertura empresarial possam ser desburocratizados e otimizados. Nesse sentido, em 2023, os trabalhos a serem desenvolvidos conjuntamente entre Sebrae-SP e Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) terão por objetivo a sensibilização dos municípios paulistas para a implementação do Via Rápida Empresa municipal (VRE), visando automatizar a consulta de viabilidade locacional, atendendo às legislações que regem o tema (Redesim e Liberdade Econômica). Essa ação impacta diretamente na meta estabelecida para 2023 de reduzir o tempo de abertura de empresas no Estado de São Paulo.

Ademais, mediante os resultados institucionais e o aprendizado alcançados pelo Programa de Articulação Regional de Políticas Públicas, o Sebrae-SP prevê a readequação e atualização dessa estratégia de modo a propiciar uma continuidade de suas atividades. Essa atualização passa justamente pela incorporação dos aprendizados territoriais, relacionais e institucionais e ainda por uma adaptação das atividades em um contexto de engajamento e relacionamento já difundidos após dois anos de consolidação do programa.

4.3.2.1.5 Elevar a maturidade digital

Descrição geral

A diretriz destina-se a promover a cultura e a transformação digital, incluindo estratégias de integração de ambientes físicos e digitais, bem como de processos, pessoas e tecnologia, além de prover soluções e condições tecnológicas, com foco na disponibilização de sistemas que permitam elevar a maturidade digital do Sebrae-SP.

Para isso, a instituição:

Busca investir na transformação digital, aumentando a atratividade das soluções digitais oferecidas pelo Sebrae-SP (próprias e de mercado), com foco no aumento da representatividade dos canais digitais de atendimento.

Disponibiliza e integra sistemas e ferramentas digitais, de forma a aperfeiçoar as tecnologias disponíveis e facilitar a interação com os clientes.

Atua na transformação digital interna a partir da disponibilidade de recursos/ferramentas e serviços computacionais, automação e simplificação de processos e do autoatendimento para serviços de suporte de tecnologia da informação.

Responsável(eis) Marco Vinholi, diretor-superintendente, Ivan Hussni, diretor técnico, e Guilherme Campos Junior, diretor de administração e finanças

Esse objetivo é apoiado pelas atividades desenvolvidas pelo macroprocesso de negócio “Desenvolvimento de Soluções” e pelos macroprocessos de suporte “Gestão de Processos” e “Gestão da Tecnologia”. Com destaque para este último por ser responsável por gerir as tecnologias de informação, de comunicação e outras, de modo a apoiar os processos de negócio, suporte e gestão da entidade. Responsável também pela atualização e manutenção da infraestrutura tecnológica nos diversos sites e das interfaces com os sistemas dos stakeholders.

Em relação às soluções ofertadas aos nossos clientes, o foco de 2022 continuou sendo o investimento na ampliação, modernização e consolidação do portfólio de produtos aplicados à distância, sejam eles remotos (aquele que depende de interação humana para sua aplicação) ou digitais (aquele que não depende de interação humana para sua aplicação, sendo totalmente automatizado.) Em 2022, atingimos a maior pontuação de Net Promoter Score (NPS) da história e ampliamos a participação das soluções digitais nos atendimentos em relação às soluções presenciais.

Figura 4 Atendimentos digitais x atendimentos presenciais

Indicadores/Projetos	Executado
% de atendimentos realizados por canais digitais ou remotos	75%

Parte desse sucesso se deve à manutenção das atividades de grupo de trabalho multidisciplinar de Transformação Digital, que teve como intuito liderar, estimular e organizar as ações de elevação de maturidade do Sebrae-SP focadas no nosso público.

É válido lembrar que, em março de 2022, vivenciamos a interrupção completa de todos os serviços e sistemas eletrônicos, o que gerou impactos significativos na operação digital do Sebrae-SP. No entanto, uma boa parte dos impactos foi minimizada com a implantação de login alternativo de contingência, que permitiu que a Vitrine Sebrae fosse um dos únicos serviços digitais em operação mesmo diante deste cenário. Contamos também com serviços de atendimento via chatbot durante todo o ano para desonerar e dar vazão ao grande volume de acionamentos (média de 27 mil/mês).

Em relação à automação de processos internos, a UGE e a UII atuaram em parceria também em 2022. O objetivo do ano foi estabelecer o entendimento mais assertivo dos processos das áreas de negócio e das áreas meio para que o projeto de automação tenha requisitos funcionais mais completos e definidos.

A delimitação do escopo do processo, a arquitetura interna, as interfaces externas, as funcionalidades sistêmicas desejadas e requisitos funcionais proporcionam dois ganhos imediatos: nivelamento das expectativas dos clien-

tes quanto ao escopo e possibilidades de automação; entendimento das novas ondas de melhorias sistêmicas. Ou seja, se estabelece um produto mínimo viável (MVP), que entra em operação de forma mais rápida gerando ganhos para a entidade e também já se estabelece os horizontes de melhorias.

Em 2022, foram implementadas outras modalidades de compras na ferramenta BPM, além da atuação sobre os demais processos, como captação de receita, celebração de convênios e parcerias, implantação e gestão do Sebrae Aqui e Credenciamento. Também com o objetivo de redução das horas em atividades repetitivas e de baixo valor agregado, foi utilizado solução RPA (robotização) para aumentar o número de processos automatizados, liberando com digitalização e automação horas técnicas para serem investidas na atividade-fim.

Quadro 19 Indicadores de automação de processos

Indicadores/Projetos	Meta PPR	Executado
Nº de horas reduzidas por meio da melhoria de processos	30.000	50.381 ⁷¹
% de processos administrativos digitalizados	100%	100% ⁷²

Um bom exemplo de digitalização de processo de áreas meio é o do Processo de Demandas Jurídicas que está em fase final de implementação e pressupõe a centralização de todas as demandas direcionadas para a Unidade Jurídica, em um só canal e com uma gestão centralizada. Essa gestão possibilita verificar os trabalhos em andamento, os advogados alocados e a respectiva carga de trabalho, possibilitando ainda o remanejamento de demandas caso ocorra algum imprevisto. O sistema permite também ao demandante a verificação do andamento da Demanda Jurídica até a sua finalização. Esse sistema está utilizando a plataforma Fusion.

Outra iniciativa que merece destaque é a de digitalização de processos finalísticos referente ao Processo de Inauguração/Revitalização do Sebrae Aqui. Trata-se um canal presencial de atendimento do Sebrae-SP em parceria com os municípios paulistas. Atualmente são mais de 500 municípios com que contam com o Sebrae Aqui e o objetivo é estar presente na totalidade de municípios do Estado (645 municípios). Para controlar, administrar e coordenar os esforços de implantação desse canal foi desenvolvido um sistema que está em

fase de implantação e prevê como funcionalidades principais: o acompanhamento das demandas de inauguração ou revitalização para as diversas Unidades envolvidas (Marketing e Comunicação; Administração, Projetos e Obras; Gestão de Pessoas; Infraestrutura da Informação; Atendimento a Clientes; Escritórios Regionais) e das respectivas entregas. Esse sistema também está utilizando a plataforma Fusion.

ii. Conclusão

Um balanço das boas práticas relativas à gestão e adequação do portfólio do Sebrae-SP demonstrou que as ferramentas digitais de parceiros, desde que direcionadas ao público formado pelos pequenos negócios, validadas pelo Sebrae-SP e escaláveis, podem ser extremamente úteis para dar velocidade à implantação de soluções no nosso portfólio. Para 2023, a grande expectativa é colocar em operação funcionalidades de e-commerce dentro do ambiente digital da Vitrine Sebrae, ampliando as possibilidades de comercialização de produtos, geração de receita e atratividade para clientes e parceiros. Além disso, está previsto o lançamento da Rede Sebrae com serviços e conteúdos relevantes para nossos clientes.

Em relação à automação de processos, em 2023, o objetivo é atuar sobre os demais processos, como captação de receita, celebração de convênios e parcerias. Quanto à robotização, o Sebrae-SP continuará a atuação com o objetivo de redução das horas em atividades repetitivas e de baixo valor agregado, espera-se aumentar o número de processos automatizados, liberando com digitalização e automação horas técnicas para serem investidas na atividade fim.

Por fim, em 2023, o Sebrae-SP continuará atuando para evoluir sua maturidade digital, desenvolvendo projetos para promover alta disponibilidade de recursos e serviços computacionais, automação e simplificação de processos, autoatendimento para serviços de suporte da TI, entre outros. Os principais

⁷¹ Fonte: Sebrae-SP. Painel Desdobramento Tático (2022).

⁷² Fonte: Sebrae-SP. Painel Participação nos Resultados - UGE (2022).

desafios a serem enfrentados, alinhados à estratégia da organização, são o de garantir a disponibilidade dos serviços prestados pela TI em, no mínimo, 98%; mitigar em 100% os riscos cibernéticos (segurança da informação); atingir, no mínimo, 85% do índice de satisfação dos clientes internos (qualidade dos serviços de TI); e, quanto à transformação digital interna, ser 100% digital.

4.3.2.1.6 Desenvolver a gestão com base na inovação, informação e conhecimento

Descrição geral

A diretriz destina-se a estruturar processos de gestão da informação e geração de conhecimento em prol da qualificação dos processos decisórios e da qualidade das ações voltadas para o cliente.

Para isso, a instituição:

Capta e utiliza dos dados gerenciados na dimensão de infraestrutura, transformando-os em informações qualificadas.

Desenvolve estudos voltados à geração de conhecimento sobre o público-alvo direto e o mercado, à mensuração dos resultados dos programas e soluções ofertados pelo Sebrae-SP. Cria, desenvolve, capta, deposita e compartilha o conhecimento gerado.

Responsável(eis) Marco Vinholi, diretor-superintendente, e Ivan Hussni, diretor técnico

Em 2022, para cumprimento da diretriz, foram realizadas as seguintes iniciativas: pesquisas, monitoramento de resultados, *Data Driven Marketing* e Gestão do Conhecimento. Em relação às pesquisas realizadas pelo Sebrae-SP, têm como objetivo fornecer conhecimento, inteligência e conteúdo sobre o cliente, gestão, segmentos e ambiente, de forma que subsidie ações internas relacionadas ao desenvolvimento de produtos e ao aperfeiçoamento do atendimento e relacionamento com o cliente, além do posicionamento do Sebrae como referência em informações sobre pequenos negócios e empreendedorismo. Assim sendo, o Sebrae-SP atuou com as linhas temáticas “conteúdo para a operação” e “conteúdo para economia e ambiente”.

A linha temática “conteúdo para a operação” tem por objetivo a realização de pesquisas sobre produtos, perfis de clientes, estudos de impacto, análise de segmentos, regiões e pesquisas específicas demandadas pelas unidades. Em 2022, a produção aumentou 29% quando comparada com 2021. As pesqui-

sas foram demandadas pelas diferentes unidades do Sebrae-SP e também de temas estratégicos identificados como relevantes para a atuação. Assim sendo, foram produzidos 62 relatórios de pesquisas/estudos de temas definidos como relevantes para a atuação do Sebrae-SP no ano, com a finalidade de apoiar as decisões estratégicas das unidades e da instituição.

Nesse contexto, algumas novas temáticas de investigação surgiram em 2022. Por exemplo, foram realizadas pesquisas com temas relacionados ao reposicionamento do portfólio Sebrae-SP que, além de pesquisas também contaram com a colaboração de clientes e colaboradores para a cocriação de soluções. Outra grande novidade foram as pesquisas de tendências e mudanças sociais que impactam na atuação do Sebrae, como exemplo a pesquisa sobre “Os jovens no empreendedorismo” e sobre “Novas metodologias de ensino para adultos”. Além de realizar pesquisas sobre temas de interesse de atuação da diretoria, como *Smart Cities* e ESG.

Para viabilizar as demandas de informações das diferentes unidades, foi realizado um investimento na diversificação de técnicas de pesquisa. Neste sentido destacam-se os estudos de cliente oculto, que possibilitaram mapear toda a rede de atendimento do Sebrae Aqui. E também a metodologia de personas, que contribuiu para o entendimento dos mais diferentes públicos do Sebrae-SP, de empreendedores a alunos da faculdade.

Com isso, o ano de 2022 se encerrou com uma capacidade superior de atendimento às demandas, além da viabilização do uso de um maior número de técnicas de pesquisa e de metodologias mais atuais.

Um aprimoramento de 2021, e que se manteve em 2022, foram as pesquisas com o perfil dos consumidores que compram de pequenos negócios. Nesse ano, o foco foi nas datas comemorativas de Dia da Mãe e Natal, mas também no turismo nos feriados e uma maior atenção para o evento da Copa do Mundo, que aconteceu nesse período. Foram pesquisas amplamente divulgadas na mídia, que contribuem para o conhecimento sobre pequenos negócios pelos diferentes atores da sociedade.

Com relação à linha temática “conteúdo para economia e ambiente”, o objetivo foi realizar estudos e monitorar indicadores sobre ambiente de

negócios, regiões do Estado de São Paulo e temas relevantes sobre empreendedorismo e pequenos negócios. Em 2022, foi dada continuidade às pesquisas já realizadas há anos, como a pesquisa Indicadores Sebrae-SP, GEM⁷³ São Paulo e disponibilizadas as ferramentas Euromonitor⁷⁴ e IPC Maps⁷⁵. Quanto à pesquisa Indicadores Sebrae-SP, que avalia a evolução do faturamento e as expectativas dos pequenos negócios do Estado de São Paulo, no ano de 2022, foram contempladas 32.469 entrevistas telefônicas e divulgação de doze relatórios. Já sobre a pesquisa GEM São Paulo, foi divulgado um relatório com os dados de 2021 e relatórios temáticos com a análise do empreendedorismo (por sexo, faixa etária e cor/raça). Quanto à ferramenta Euromonitor, no ano de 2022, foram implementadas palestras com foco em debater as tendências de forma aplicada aos pequenos negócios. Quatro eventos foram realizados com as temáticas de “O impacto da covid-19 nas megatendências de consumo”, “Sustentabilidade nas empresas da América Latina”, “O futuro das compras de mercado e das refeições em casa” e “Onde os consumidores estão comprando roupas e calçados”. Os eventos contaram com um público médio de 58 colaboradores.

Ainda sobre o conteúdo para economia e ambiente, foram mantidas as palestras de cenários econômicos, realizadas desde 2021. Nesse ano foram realizadas quatro videoconferências, que contaram com uma audiência média de 128 colaboradores, sendo que, em uma delas foram apresentadas as especificidades econômicas do Estado de São Paulo a partir da criação de quatro regiões de análise.

Por fim, o foco na comunicação e no uso dos estudos foi uma atuação importante em 2022. Para isso, o Sebrae-SP manteve e aprimorou iniciativas implementadas em 2021, a primeira delas com ênfase no público externo, com a atualização da página DataSebrae-SP, na internet, para facilitar a navegação e uso, em parceria com o Sebrae Nacional; a segunda, com foco nos colaboradores, foi o estudo de personas de dados, em conjunto com o Sebrae Nacional, que possibilitou mapear os perfis de usuários de dados e os gaps para o maior uso; e a terceira foi a realização de “salas de dados”, cujo objetivo era disseminar e estimular o uso dos dados provenientes de estudos e pesquisas do Sebrae-SP no processo de desdobramento tático do Plano Anual 2023, com

a participação de representantes de diferentes ERS e unidades. Foram realizados seis encontros de dados, sendo que em um desses eventos cerca de 100 colaboradores estiveram presentes.

Com relação à iniciativa relacionada ao monitoramento de resultados, durante todo o ano de 2022, as metas estabelecidas e seus indicadores⁷⁶ foram acompanhadas em painéis organizados na plataforma Power BI, possibilitando acesso a todos os colaboradores. Em síntese, foram produzidos 13 painéis e implementadas melhorias levantadas a partir dos principais usuários, como por exemplo, a possibilidade de alguns filtros e extrações de dados. No ano, foi divulgado o ambiente de dados centralizado, que passou a contemplar todos os painéis produzidos pelo Sebrae-SP em um local único e agrupado por temas de fácil navegação.

O ano de 2022 foi marcado pela continuidade do monitoramento de grande volume de indicadores, incluindo indicadores de desempenho das unidades. O Sebrae-SP manteve a adesão à forma de coleta de alguns desses indicadores, via projeto do Sebrae-NA, como o processo de coleta de NPS e Efetividade realizado via plataforma Binds⁷⁷. Para o Estado de São Paulo, permaneceu a função de análise desses dados e disseminação interna para uso no processo de tomada de decisão e a coleta dos indicadores de faturamento e inovação. Para estes, foram implementadas melhorias no processo como a possibilidade de o cliente agendar a melhor hora para responder a pesquisa. Também passamos

⁷³ GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*.

⁷⁴ Euromonitor é uma ferramenta que permite acessar os relatórios de inteligência de mercado sobre tendências de negócio e do consumidor em centenas de setores e países. Foram treinados e disponibilizados acessos para 104 colaboradores.

⁷⁵ IPC Maps é uma ferramenta que apresenta o índice de potencial de consumo, com o perfil de consumo das populações urbanas e rurais dos 5.570 municípios brasileiros, possibilitando múltiplas análises, inclusive com recursos de geoprocessamento. Foram treinados e disponibilizados acessos para cerca de 200 colaboradores.

⁷⁶ Os indicadores são provenientes, em sua maioria, de bases e sistemas internos do Sebrae-SP, e atualizados diária ou mensalmente, de acordo com a funcionalidade disponível.

⁷⁷ Binds é uma plataforma de coleta ligada ao sistema de atendimento que dispara e-mails de forma automatizada.

a coletar um indicador sobre geração de renda, com o desafio de chegar em públicos de extrema pobreza. Através de um esforço da melhor metodologia, foi possível o acompanhamento ao longo do ano, com cerca de 14 mil clientes.

Quadro 20 Comparativo dos indicadores relacionados ao objetivo desenvolver a gestão com base na inovação, informação e conhecimento

Indicadores	Quantidade			
	2021		2022	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado*
NPS	80	86	80	86
NPS - respondentes		152.106		144.170
Efetividade - Portfólio	-	8,2		8,2
Efetividade - Cursos	-	-		8,4
Efetividade - Consultorias	-	-		8,2
Faturamento	79%	91%	79%	98%
Faturamento - respondentes	-	3.865	-	4.306
Produtividade	7,5%	27,5%	7,5%	29,4%
Produtividade - respondentes		3.828		5.100
Geração de renda	40%	47%	40%	48%
Geração de renda - respondentes	-	-	-	16.526

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão Estratégica (2022).

(*) Nota: Valor parcial de faturamento, custos, efetividade-cursos e efetividade - consultorias.

Em relação ao projeto *Data Driven Marketing*, em 2022 alcançamos os primeiros resultados mais robustos do projeto iniciado em 2021. Por meio do projeto foi possível disponibilizar inteligência de mercado para as unidades Sebrae (sede e escritórios regionais) por meio de análises regionalizadas e setorizadas.

Por meio de painéis disponibilizados aos colaboradores, é possível que se identifique oportunidades de atuação nas regiões onde atuam ao se analisar inúmeras métricas dos pequenos negócios no estado de São Paulo.

Tais painéis possibilitaram a elaboração de planejamentos adequados que visam aumentar a assertividade de suas ações. Também permitiram a disponibilização de informações que visem fortalecer a discussão sobre a implemen-

tação de projetos junto aos parceiros e órgão públicos, transformando o Sebrae em parceiro estratégico dos municípios atendidos em todo o Estado de São Paulo. Já foram identificadas iniciativas no estado de utilização das informações disponibilizadas para a criação de projetos estruturados que trouxeram ganhos para os clientes atendidos.

É importante lembrar que a operação desse tipo de solução traz consigo uma grande complexidade de serviços de apoio à navegação, busca, consumo, autogestão do relacionamento com o Sebrae-SP.

Por fim, nesse período, foram realizados o mapeamento e a modernização dos processos internos de desenvolvimento e atualização de soluções educacionais do Sebrae-SP com o objetivo, entre outros, de gerenciar o conhecimento para qualificar seus os processos decisórios.

ii. Conclusão

Um balanço das boas práticas aplicadas em 2022 demonstrou um incremento nas metodologias e técnicas de pesquisas utilizadas para a geração de informação e conhecimento. Foi possível perceber a manutenção das conquistas de 2021, como a organização e disponibilização de informações. Para 2023, pretende-se manter as linhas de pesquisas e ampliar as técnicas e ferramentas de geração de dados para entregar, de forma ágil e atual, conteúdo para as diferentes unidades e para a instituição. Além disso, os avanços em termos de comunicação e divulgação realizados em 2021 e 2022 devem ser aprimorados em 2023, com base nas personas usuárias de dados, de forma a fortalecer a imagem do Sebrae-SP como referência em informações/conhecimento sobre pequenos negócios e empreendedorismo.

Quanto às atividades relacionadas ao monitoramento de resultados, destaca-se o lançamento de um ambiente de dados centralizado.

Em relação à atividade *Data Driven Marketing*, para 2023, o Sebrae-SP planeja explicar as estratégias de marketing direto que estão sendo utilizadas, possibilitando a geração de conhecimento acerca da assertividade de cada uma delas. O objetivo da ação é subsidiar o processo de tomada de decisão.

4.3.2.2.1 Pessoas – Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia

Descrição geral

A diretriz visa a implantar procedimentos e políticas de gestão de pessoas para suporte aos objetivos estratégicos do Sebrae.

Para isso, a entidade:

Busca realizar uma comunicação estratégica, promover a gestão da cultura organizacional, monitorar e melhorar a gestão estratégica de pessoas por meio de dados e indicadores de resultado.

Realiza o planejamento estratégico de pessoal, faz o mapeamento de talentos, promove a atração e retenção de talentos, desenvolve lideranças e equipes, efetua pesquisa de clima organizacional e oferece o programa de saúde e bem-estar.

Responsável(eis) Guilherme Campos Junior, diretor de administração e finanças

i. Análise

A diretriz é materializada a partir das atividades desenvolvidas pelo macroprocesso de suporte denominado Gestão de Pessoas. Este é responsável por apoiar os demais macroprocessos do Sebrae-SP, fortalecendo a cultura organizacional, gerindo o ciclo de vida dos empregados, o que contribuiu para o alcance do objetivo estratégico “Pessoas – Assegurar a prontidão e aptidão do capital humano e o alinhamento da cultura organizacional à estratégia”

Em 2022, ainda impactados pelo cenário sanitário relativo à saúde pública, a execução das atividades planejadas permaneceu visando à transformação do Sebrae rumo ao direcionamento estratégico estabelecido. As atividades ocorreram de forma híbrida mas, sempre que possível, presencial, observando os cuidados sanitários para preservar tanto dos profissionais e colaboradores do Sebrae quanto os profissionais participantes dos processos seletivos realizados.

Para garantir a execução das atividades e suprir as necessidades de pessoal dos Escritórios Regionais e Unidades da Sede, foram preenchidas 102 vagas, sendo 37 provenientes de processos internos e 65 externos. Importante

ressaltar que além dessas vagas preenchidas por profissionais analistas e consultores, também foram selecionados 166 estagiários (101 na Sede e 65 nos ERs) para atender a necessidade institucional, sendo 17 deles PCDs.

Para dar sequência às ações relacionadas ao alinhamento da cultura organizacional, que ainda foram necessárias, envolvendo todos do Sebrae-SP, foi implantado o Programa de Diversidade e Inclusão. A partir disso, foram criados o Comitê de Diversidade e Grupos de Afinidades, e elaborados o Manual de Revisão de Cultura, E-book de indicadores, Política de Diversidade e Inclusão e Regras do Comitê. Também ocorreram as seguintes ações: evento de implantação do Programa de Diversidade e Inclusão no Sebrae-SP, contratação da primeira estagiária trans (Unidade de Marketing e Comunicação), duas seleções de vaga afirmativa (Unidade de Inovação e Unidade Gestão de Pessoas), distribuição de cordões de crachás e bottons em homenagem ao Dia Internacional do Orgulho LGBTQIAPN+, bottons do Dia da Consciência Negra e Dia Internacional da PCD (pessoa com deficiência), pesquisa interna para identificar os perfis existentes no Sebrae-SP, bem como conhecimento dos funcionários sobre o tema. E, para encerrar o ano, foi realizado evento institucional para apresentar todas as ações desenvolvidas no Sebrae-SP em 2022 e sensibilizar ainda mais os empregados e a liderança sobre os benefícios de um ambiente diverso e inclusivo⁷⁸.

Cabe, ainda, pontuar a realização de capacitações sobre diversidade aos empregados, prestadores de serviços e liderança com foco em saúde mental, empreendedorismo social e negro, pessoa com deficiência, equidade de gênero, diversidade cultural nas organizações. O objetivo dessa ação foi enriquecer tanto o repertório dos colaboradores quanto da liderança, e, assim, contribuir para o entendimento das mudanças ocorridas no mundo e no Sebrae. Essas capacitações totalizaram 10h e contaram com a participação de 107 gerentes, coordenadores e gestores de negócios e 239 colaboradores.

⁷⁸ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2022).

Também houve a continuidade das capacitações voltadas ao Código de Ética, Programa de Integridade e LGPD oferecidos pela Universidade Corporativa Sebrae - UCSebrae. Com isso, totalizamos, em 2022:

Quadro 21 Cursos obrigatórios

	Ética	Integridade	LGPD
Quantitativo de realização de cursos	1172	962	955

Fonte: Universidade Corporativa SEBRAE

Com a mudança da plataforma Universidade Corporativa Sebrae, os cursos ficaram suspensos de março a outubro de 2022. A partir de outubro, apenas o de Ética foi disponibilizado. O dado acima representa isso. A oferta dos demais ocorrerá a partir de 2023. Os dados relacionados a eles representam o que foi realizado antes da suspensão dos mesmos.

A temática Transformação Digital continuou sendo um pilar estratégico em 2022, concentrando grande investimento em ações de desenvolvimento. A partir do envolvimento e proximidade das unidades, novas tecnologias foram inseridas e adaptadas e algumas descontinuadas a fim de melhorar os processos de trabalho, trazendo maior clareza, fluidez e dinamismo para as regras de negócios.

Um item importante desse investimento foi na qualificação de pessoas, passando por um convite a revisitar o modelo tradicional de enxergar o trabalho e assim identificar oportunidades de inovação e para dar maior capilaridade nesta abordagem, desta maneira houve a criação do grupo de Embaixadores de Transformação Digital, formado por representantes de cada Escritório Regional e Unidade da Sede, selecionados pela UGP utilizando critérios de indicação da liderança imediata e interesse pessoal pelo tema, além de demonstrar entusiasmo por multiplicar o conhecimento adquirido e identificar oportunidades de inovação dentro da sua área de atuação.

Para nivelar esse conhecimento no tema inovação, o grupo, formado por 90 pessoas, passou por uma rotina de qualificação técnica em ferramentas ágeis, *mindset* digital e outras ferramentas que juntas auxiliaram na fluência do tema e assim enxergar oportunidades de impactar positivamente o seu ambiente de trabalho e mobilizar pessoas na mesma direção. Além da forma-

ção deste grupo, ocorreram nove palestras relacionadas a inovação e transformação digital durante o ano, ministradas por palestrantes de mercado e por empregados que também possuíam domínio sobre o tema.

O grupo de metodologias ágeis criado em 2021 dentro da temática Transformação Digital, continuou ativo em 2022, realizando as seguintes ações: Planner mais Power Automate, visando a agilidade e organização das atividades dos Escritórios Regionais; mapeamento para sistematização dos processos; fluxograma do sistema Visio, design sprint, a fim de alavancar o programa de articulação em parceria com a UPPRI; e design sprint, OKRs, Team Management e- Scrum com o objetivo de gerar resultados de produtividade. Relacionados, ainda, a essa temática, houve digitalização de todos os prontuários dos empregados, conforme LGPD; automatização e acompanhamento de requisição de pessoal no Sistema Fusion; criação de dashboard para controle de vagas; construção de Power BI iniciada com informações referentes ao quadro de empregados de cada Unidade e Escritório Regional; prorrogação de validade de processo seletivo, controle de temporários e habilitação de produtos dos empregados no RAE; e sistematização do processo de solicitação de curso individual no Fusion, integrando ações sob responsabilidade das Unidades Gestão de Pessoas e Finanças e Controladoria. Cabe ressaltar, ainda, a aplicação de forma assertiva de OKRs - *Objectives and Key Results* no Ciclo Avaliativo 2022 para definir, acompanhar e apurar as entregas individuais dos empregados; e atualização de colaboradores nesse tema, como, por exemplo, os da Unidade Infraestrutura da Informação e os POs (*Product Owners*) de diferentes Unidades no Treinamento Scrum com Pizza.

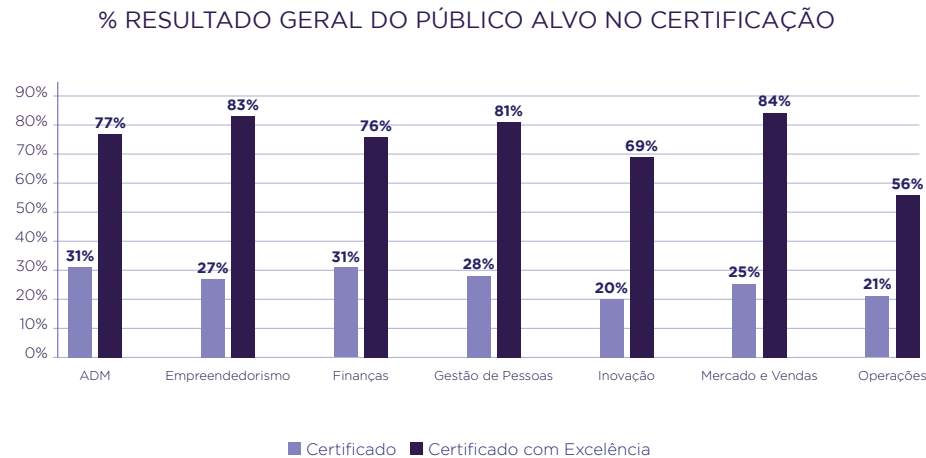
Na sequência dessas ações inovadoras, com a instituição do Home Office 3x2 na sede e 4x1 nos Escritórios Regionais em 2021, houve em 2022 um reforço sobre como atuar neste novo modelo, por meio da ministração de palestra e elaboração de Manual de Trabalho em Home Office⁷⁹.

⁷⁹ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2022).

Uma outra linha de ação, em 2022, foi a manutenção do Programa para Excelência no Atendimento por meio da certificação de conhecimento técnico essencial para garantir a qualidade do atendimento ao cliente Sebrae. Tal certificação atua como mecanismo indutor de formação continuada dos profissionais, com foco nos conhecimentos relacionados ao negócio. Os resultados são insumos para políticas de gestão de pessoas, habilitação de produtos, assertividade nas ações de capacitação, gestão do desempenho e processo seletivo interno. Os profissionais são certificados em: Administração e Planejamento; Gestão de Pessoas; Mercado e Vendas; Finanças; Empreendedorismo e Legislação; Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade; Operações - Logística, Produção e Qualidade. A certificação nesses temas é obrigatória, exceto, nos dois últimos para os profissionais que atuam diretamente na Rede de Atendimento.

É considerado certificado o empregado que obtiver de 60% a 79,99% de acerto nas questões avaliadas. O grau de excelência é obtido com a aquisição de índice superior a 80% de acerto. A certificação tem validade de quatro anos. Em 2022, a Certificação foi oferecida para toda a Rede de Atendimento.

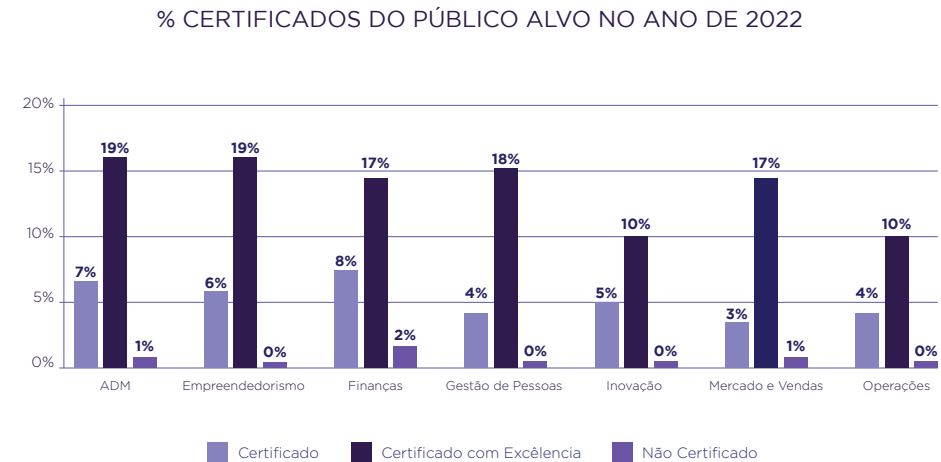
Gráfico 6 Certificação de Conhecimento da Rede de Atendimento



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (dezembro de 2022).

O resultado apresentado neste quadro refere-se à todas as certificações realizadas desde o início do Programa em 2018. É possível observar que os cinco temas obrigatórios apresentaram resultados acima de 70% em Certificado com Excelência e os dois temas optativos, resultados acima de 50% em Certificado com Excelência.

Gráfico 7 9º Ciclo de Certificação de Conhecimento da Rede de Atendimento



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (dezembro de 2022).

O 9º Ciclo da Certificação de Conhecimento teve 847 participações (cada participante poderia realizar provas dos sete temas), apresentando um resultado geral, independentemente de espaço ocupacional, de 97,25% de aproveitamento, sendo 25,16% Certificado e 72,09% Certificado com Excelência.

Quadro 22 Comparativo do indicador de capacitação com excelência por ciclo

Ciclo	2018		2019		2020		2021		2022	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
5º	46%	60%								
6º			75%	71%						
7º					78%	2%				
8º							70%	68%		
9º									70%	65%

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (dezembro de 2022).

Desde o início, o Programa para Excelência no Atendimento tem apresentado um aumento significativo dos consultores capacitados com excelência. Em 2022, 65% dos consultores foram certificados com excelência nos cinco temas obrigatórios de gestão (Obs.: Em função da mudança de estratégia do atendimento no Sebrae-SP, os consultores de negócios não precisam ser certificados com excelência nos cinco temas, mas sim nos temas que realizam o atendimento).

Destacamos também a realização, em 2022, de ações de formação e desenvolvimento dos profissionais e colaboradores, com base na estratégia delineada para atuação do Sebrae-SP, totalizando 64 horas, em média, de capacitação por empregado (Obs.: foram considerados 986 empregados em dezembro/2022). Seguem abaixo dados relativos às ações realizadas:

Quadro 23 Número de horas de capacitação realizadas

Tipo de Ação	
Formação	22.392
Aperfeiçoamento	41.561
Total	63.954
Aperfeiçoamento	
Atividades individuais	12.686
Atividades coletivas	28.875
Total	41.561

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2022).

Uma novidade em 2022 foi a implantação do Programa de Inglês Profissional na Ação de Aperfeiçoamento. Para tanto, realizou um piloto de agosto/2021 a março/2022 com 30 profissionais interessados no desenvolvimento do idioma junto à empresa Slang, que utiliza software específico para medir as habilidades do profissional ao longo do treinamento no idioma escolhido, com tecnologia de ensino personalizada e adaptativa (baseado em *machine learning*). O treinamento todo ocorria quase totalmente de forma online. O resultado obtido foi:

Quadro 24 Programa de Inglês Profissional na Ação de Aperfeiçoamento

Horas de estudo acumuladas	Lições completadas	Qtd participantes com 1 curso finalizado	Qtd certificados gerados pela finalização de cursos
184	3.084	5	6

Fonte: SLANG - <https://slangapp.com/courses/categories/business-english> (fev/2022)

A partir do dado numérico e do feedback qualitativo dos participantes, a Unidade Gestão de Pessoas propôs outra maneira de ofertar o curso de Inglês Profissional. Foram selecionados 30 profissionais, cujo conhecimento do inglês relacionava-se ao exercício das suas atividades profissionais, e cada um escolheu a forma de realizar o curso que melhor se adequasse ao seu estilo de aprendizagem: remoto, presencial ou híbrido. Ainda não é possível lançar dados de resultado dessa ação, visto ter se iniciado em setembro de 2022. Para

2023, há uma lista de espera de 96 profissionais aguardando para participar do programa.

Quadro 25 Ação de formação - Pós-graduação

Horas de pós-graduação	Quantidade de profissionais subsidiados	Quantidade média de horas por profissional
22.044	176	125

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2022).

Em relação à Ação de Formação, foram subsidiados 176 profissionais em cursos de pós-graduação nos mais variados temas, entre eles: 35,1% em transformação digital, 21,6% em gestão de pessoas e liderança, 19% em comunicação, sustentabilidade, projetos, cultura e etc; 16,2% em administração, e 8,1 % em finanças. Um aspecto relevante que merece destaque foi o retorno do subsídio na forma de entregas cujo foco era projetos relevantes e aplicáveis ao dia a dia da atuação profissional no Sebrae-SP. Em 2022, 33 profissionais encerraram seus cursos e realizaram entregas voltadas aos seguintes eixos temáticos: inteligência sobre processos – transformação digital; pensamento estratégico e ágil – efetividade do Sebrae; inteligência sobre pequenos negócios.

O Sebrae-SP continuou investindo em ações para desenvolvimento dos profissionais que exercem cargo de liderança (gerentes e coordenadores) e que estão sendo preparados para liderança (talentos gerenciais), totalizando 89h, em média, de capacitação por profissional envolvido:

Quadro 26 Ações para aperfeiçoamento das lideranças

Quadro: Ações de Aperfeiçoamento da Liderança e Talento Gerencial	Liderança	Talento Gerencial	Total
Horas de capacitação	5.017h	4.328h	9.345h
Quantidade de participantes	85	20	105
Média de horas por profissional	59h	216h	89h

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2022).

Foram realizadas ações para melhoria do clima e cuidado com as pessoas, sendo a Reunião de Gestão ocorrida em agosto de 2022 um marco na integração do corpo gerencial do Sebrae-SP. Foram dois dias de atividades com o objetivo de favorecer o ambiente profissional e cuidado com as equipes de trabalho. Participaram dessa ação 111 profissionais, entre gerentes de Unidades e ERs, coordenadores, banco de talentos gerenciais, assessores e gestores de negócios. Na sequência, foram realizados Encontros de Boas Práticas e Workshop Cuidando do Clima dividido, em cinco grupos de boas práticas de gestão, contemplando no total a participação de 187 gerentes, coordenadores, banco de talentos e gestores de negócios no segundo semestre.

Ademais, foram estruturadas ações de desenvolvimento comportamental e técnico envolvendo capacitação de Indicadores OKRs (preparação para do Ciclo Avaliativo), atualização de conhecimentos por meio da Plataforma FDC4You da Fundação Dom Cabral, recebimento de mentoria (20 talentos gerenciais) ou formação em mentoria (dez gestores de negócios) realizado pela SBDC (Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Profissional), e treinamento na metodologia Plann to go. Além da participação no Programa Líderes para o Brasil, oferecido pela Universidade Corporativa em parceria com a IXL Center, apresentando as melhores práticas globais para construção de líderes do futuro para o Brasil e utilizando métodos e tecnologias de aprendizagem de ponta durante um período de seis semanas, por meio de desafios de negócios reais e trocas entre pares. Cabe ressaltar aqui que, além dos gerentes, coordenadores, talentos gerenciais e gestores de negócios, o programa também envolveu analistas, consultores e agentes do Sebrae Aqui, totalizando 268 participantes do Sebrae-SP, multiplicadores potenciais da cultura do pensamento “e” para gerar resultados claros e tangíveis de alto impacto em suas equipes.

E cabe destacar, ainda, a assunção de dois dos 20 talentos à posição de Coordenação de Unidade.

Também vale frisar ações inéditas realizadas em 2022 com o intuito melhorar o clima organizacional. Uma delas foi a comemoração do Dia das Crianças no Sebrae. Os empregados trouxeram seus filhos para conhecer seu local de trabalho e aproveitar um dia repleto de atividades preparadas

especialmente para cada faixa etária, perfazendo um total de 578 crianças recebidas. A outra foi reconhecimento do tempo de casa para empregados 15+, 20+ e 25+. Foram customizadas camisetas, entregues à liderança que preparou um momento de celebração em equipe ao tempo dos profissionais dedicados ao Sebrae. Além dessas, ganhou destaque a implementação do Programa de Mentoria Voluntária, como metodologia de Educação Corporativa utilizada para desenvolvimento de pessoas. Foram realizadas duas turmas, totalizando 35 mentorados e 16 mentores, perfazendo 10 horas de mentoria por mentorado e alcançando um NPS médio de 9,6. E contou, ainda, com a realização de dois eventos com 137 participantes: um de abertura e outro de encerramento com palestrantes experts no tema Mentoria. Já há lista de espera para participação da edição 2023 de Programa.

Além dos empregados, também foram levadas a cabo, em 2022, ações de capacitação aos colaboradores do Sebrae-SP:

a) Para o Sebrae Aqui - Tendo em vista o projeto de expansão pretendida pelo Sebrae-SP com objetivo de cobrir todo o território paulista, foram realizadas 20 turmas de capacitação ao longo do ano, totalizando 679 agentes do Sebrae Aqui capacitados, aumento de 48% em relação à 2021, nos temas de Ouvidoria, Empatia e Marketing, Planejamento, Gestão de Pessoas, Leis e Normas e Finanças, além das capacitações iniciais realizadas na UCSebrae ou no EAD Sebrae em diversos conteúdos, tais como formalização e baixa de MEI, ME e EPP, como elaborar um plano de negócios, temas relacionados a gestão dos pequenos negócios, atendimento ao cliente, dentre outros. Além deles, passaram por atualização 1874 agentes do Sebrae Aqui em Cursos Sistema Sebrae (Ética, Integridade, LGPD), Desenvolvimento de competências comportamentais, Papo com o agente (diversidade, trajetória, parceiro Icertus, diversidade, conecta), Atualização temática (MEI, Vitrine, AFL, Marketing Digital, Gestão Financeira, Inovação Canvas, Transformação digital, Comunicação assertiva). E, também, foram preparados 89 gestores do Sebrae Aqui para gestão dos postos e dos agentes

b) Para os ALIs - Foram acompanhados também os 648 Agentes Locais de Inovação - Produtividade e Rural e 60 orientadores na trilha de aprendizagem fornecida pela Universidade Corporativa. E realizada uma ação de atualização a 66 gestores pelas Unidades Gestão de Pessoas e Ouvidoria sobre aspectos éticos e trabalhistas relacionados à gestão de grupos.

Estão previstas para 2023 capacitações temáticas para esses públicos, agentes e gestores, envolvendo conteúdos técnicos e comportamentais.

No âmbito das equipes de trabalho, foram realizadas, em 2022, ações específicas voltadas ao desenvolvimento delas a partir da solicitação de suas lideranças. Foram atendidas três equipes (UAC - Brasil Mais Empreendedor, UAPO e UCE/Faculdade Sebrae), totalizando 26h horas de ações realizadas. Além de 10h de ação pontual a cada um dos três ERs selecionados (Sorocaba, Grande ABC e Presidente Prudente) para preparar a equipe ao novo modelo de atuação do ER como Centro de Negócios.

Na sequência das ações inéditas, destacam-se também, em 2022:

- Mapeamento de competências técnicas: Esse projeto teve por objetivo checar inicialmente o quão alinhados estão os processos de trabalho atuais em relação às competências técnicas exigidas para o cumprimento da função. Para realizar esse trabalho contamos com a empresa Porsche Consulting que, através de metodologia própria, elaborou um inventário de percepções a partir de análise de processos nas Unidades e ER, análise de formulário de pesquisa disponibilizado por todo o quadro de empregados, além de entrevista com lideranças para validar percepções do trabalho. Com isso foram realizadas, inseridas ou ajustadas mais de 180 competências que, no entendimento desse trabalho, uma vez desenvolvida pelo ocupante dentro da sua área de atuação, representa ganho operacional, velocidade e qualidade nas entregas. Outro ponto relevante desse trabalho foi a análise de futuro, considerando os processos e o formato de trabalho atual: foi construído um book de tendências apontando o caminho para evolução natural do trabalho, exemplificando competências e tecnologias que ainda não são trabalhadas internamente, porém já vislumbradas pelo mundo privado

em outros estágios de inovação/entrega. Com essa informação, temos elementos disponíveis para questionar e traçar métricas com mais precisão sobre o profissional Sebrae do futuro.

- Mapeamento de competências comportamentais: Esse projeto objetivou conhecer o perfil de cada empregado, verificando o quanto estão presentes as chamadas “competências do futuro” identificadas pelo Fórum Econômico Mundial no corpo funcional do Sebrae-SP. Para tanto, contamos com a ferramenta exclusiva de assessment da FRST Falconi que mapeou 744 profissionais, perfazendo uma cobertura de 77% do total de empregados até o momento de elaboração desse relatório. A proposta é cobrir 100% dos empregados. A partir desse levantamento, serão definidas trilhas de desenvolvimento por grupos específicos de empregados a serem executadas no decorrer de 2023.
- Novo modelo de integração para novos empregados e estagiários: foram realizadas nove integrações ao longo do ano, atendendo 116 empregados e estagiários. Essa ação envolve dois dias de conversas com unidades estratégicas, visita aos andares da sede, faculdade e um ER (preferencialmente no novo modelo).
- Inclusão de assistência médica no contrato de temporário: foi realizada essa inclusão para melhor atender às necessidades da mão de obra temporária. Isso implicará na melhoria do clima organizacional a ser medido em 2023.
- Programa de Formação de Conselheiros: objetivou preparar os participantes para atuação colegiada, observando aspectos comportamentais e de relacionamento que influenciam o processo de tomadas de decisão em conselhos. Foram selecionados os 41 analistas e consultores representantes do Sebrae em diferentes entidades do Estado de São Paulo para participar da formação de 72 horas oferecida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. Destes, 17 já encerram ou estão realizando a formação em 2022. Os demais participarão da capacitação em 2023 à medida da liberação de vagas pelo IBGC.

Na esteira da preparação dos colaboradores, os estagiários também foram contemplados com ações de desenvolvimento. Em 2022, tiveram a oportunidade de participar: a) do Desafio Jovem Empreendedor, jogo de caráter educacional, direcionado aos alunos do ensino médio, técnico e superior com orientação de professores mentores; b) da capacitação Top no Empreendedorismo, com carga horária de 16 horas, com o objetivo de aprender planejar, persistir e conquistar os seus objetivos pessoais e/ou profissionais, através do empreendedorismo e sensibilizar para aplicação de conhecimentos às demandas sociais; c) da 10ª edição do Prêmio Estagiário Empreendedor, o qual proporciona aos estagiários uma imersão no Sebrae-SP, para apresentarem ações que a levem a atingir os objetivos estratégicos propostos para a instituição. Nessa edição, houve 33 grupos inscritos e 26 projetos entregues, totalizando 86 estagiários participantes. Dos 26 projetos entregues, nove eram voltados para atendimento, seis para sistemas, cinco para gestão de pessoas e um para estrutura predial. Os projetos foram apresentados a uma banca avaliadora composta por empregados de diferentes Unidades/ERs, que selecionou três projetos ganhadores.

As ações ofertadas e o acompanhamento realizado pelos supervisores e pela Unidade Gestão de Pessoas refletiram na premiação em 1º lugar na categoria Outros Serviços com 51 ou mais estagiários recebida pelo Programa de Estágio do Sebrae-SP no 13º Prêmio do CIEE – Melhores Programas de Estágio (prêmio de nível nacional com todas as empresas que tem o CIEE como parceiras para a administração de contratos de estágio).

Outra ação a ser realçada, em 2022, foi a Pesquisa GPTW. Em 2021, o Sebrae obteve a certificação com a nota 71; nesse ano, a pontuação foi de 77, representando um aumento de respondentes de 63% para 71%. Certamente, foi reflexo das diferentes frentes de trabalho e ações realizadas em 2022 para tornar o Sebrae mais inovador, diverso, ágil e eficiente.

E, por fim, pelo terceiro ano consecutivo, foi realizada a Avaliação de Desempenho dos profissionais. O diferencial foi a implementação dos OKRs para avaliar entregas. Segue abaixo o cronograma do ciclo com suas respectivas etapas:

Figura 5 Ciclo avaliativo 2022

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Gestão de Pessoas (2022).

A realização do Ciclo Avaliativo de 2022 teve por objetivo, assim como nos anos anteriores, criar meios de mapear, gerenciar, desenvolver competências essenciais para o desenvolvimento da empresa como um todo. Esse processo ocorreu por meio da avaliação do superior imediato, clientes internos e autoavaliação. Para esse ano, algumas mudanças foram realizadas na avaliação de competências, a partir da coleta de feedback com liderança e corpo técnico do ciclo realizado em 2021: realização de uma única avaliação de competências no ano (em 2021 foram duas); ajuste na descrição das competências, tornando-as mais objetivas e facilitando a compreensão no processo de avaliação.

Em relação à avaliação das metas, inicialmente houve a preparação da liderança para construção de OKRs, por meio de treinamento teórico e prático apoiado pela contratação de experts no assunto, e, na sequência, disseminação do conhecimento e apoio à equipe construção de metas individuais.

Participaram desse ciclo 901 profissionais, alcançado uma média aproximada de 116,99 pontos na avaliação das competências, onde ainda há resultados a serem finalizados. E a apuração dos OKRs está em andamento e será concluída em janeiro de 2023 antes das reuniões de comitê de carreira.

ii. Conclusão

Em 2022, as atividades relacionadas a processos seletivos e capacitações transcorreram conforme planejado, visando atender às necessidades dos empregados e demais colaboradores e dar continuidade ao processo de transformação cultural e digital iniciada em 2020 e, ainda, tão necessária ao Sebrae-SP.

Para o próximo ano, um conjunto de ações está previsto para dar continuidade a transformação digital e, assim, atender ao direcionamento estratégico do Sebrae. Tais ações visam fortalecer cada vez mais a participação de todos os empregados, bem como elevar a colaboração e engajamento das equipes rumo à transformação cultural necessária na organização. Para apoiar essa ação, está prevista para 2023 a realização de trilhas de aprendizagem para fortalecer as competências mapeadas, principalmente, de grupos específicos e, assim, fortalecer a performance e os resultados de todo o Sebrae.

Quanto ao Programa para Excelência no Atendimento, o próximo passo é remodelar a certificação, para que seja aderente a nova realidade e estratégia da rede de atendimento, tendo como objetivo, ser mais assertiva e contributiva para o desenvolvimento de todos.

Para complementar as ações da rede de atendimento, será oferecida a capacitação referente ao Projeto Concilia para implementar de forma disruptiva, criativa e inovadora a solução de conflitos organizacionais, bem como ampliar o suporte de soluções aos micros e pequenos empresários do Estado de São Paulo, visando ao seu desenvolvimento sustentável e auxílio na retomada da atividade econômica pós pandemia covid-19.

Em relação às ações de aperfeiçoamento, continuarão a ser estimuladas e serão um canal para desenvolvimento individual nos temas/programas também de interesse institucional, como, por exemplo, o Programa de Inglês Profissional. E, para ações de formação, além das entregas de pós-graduação já realizadas,

um passo a se avançar é na implementação de fato das entregas ocorridas em 2022 e no estímulo às entregas de 2023 de forma mais efetiva com avaliação dos resultados da implementação nas Unidades/ERs.

Está prevista a continuidade de ações relativas à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, oferecendo aos profissionais e colaboradores do Sebrae-SP capacitações para adequar as práticas internas ao que a Lei exige, bem como para elaborar protocolos de atuação em diferentes frentes institucionais fundamentadas na LGPD. Além disso, será dada continuidade aos esforços de capacitar 100% dos empregados nos conteúdos de Ética, Integridade e LGPD, mantendo o Sebrae alinhado às ações de *compliance* estabelecidas para o Sistema Sebrae.

Paralelamente a isso, no que diz respeito à conformidade, cabe ressaltar que o Sebrae mantém a sua cota de 5% dos empregados da Rede de Atendimento capacitados em Libras – Língua Brasileira de Sinais, bem como está atento ao percentual da cota de colaboradores PCDs.

Em função dos resultados obtidos em 2022, as ações para desenvolvimento da liderança serão complementadas em 2023 pelo Programa de Liderança Sebrae 50+50, e, também, serão alcançados pelo resultado apresentado pela *Great Place to Work* (GPTW) quando do mapeamento do Sebrae como melhor lugar para se trabalhar. Também está prevista formação de novos mentores dentro do grupo de líderes para atuar Programa de Mentoria Voluntária, cujo objetivo é levar a liderança a contribuir com o desenvolvimento de profissionais do Sebrae nas competências voltadas à cultura da inovação e transformação digital.

Quanto ao próximo passo para o desenvolvimento dos agentes do Sebrae Aqui e dos ALIs, serão ofertadas em 2023 novas possibilidades de capacitação, em particular na modalidade digital e em temas mais abrangentes e voltados às competências interpessoais e técnicas para atender às suas necessidades e intensificar o comprometimento com o trabalho realizado em parceria com o Sebrae.

E, ainda, está prevista a realização do ciclo avaliativo dos profissionais pelo quarto ano consecutivo, envolvendo a avaliação de competências e entregas individuais e contando com a participação do Comitê de Carreira para encaminhamento de possíveis ações derivadas do resultado dos ciclos. A realização dos ciclos contínuos e sistemáticos tende a elevar a qualidade do corpo funcional

do Sebrae-SP, buscando um perfil de lideranças e profissionais com as competências adequadas para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pelo Sistema Sebrae no cumprimento do seu papel de ser protagonista no atendimento às micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo.

4.3.2.2.2 Informação e Conhecimento – Prover infraestrutura de dados para a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento com eficiência

Descrição geral	
A diretriz busca prover a infraestrutura de dados que suportem a tomada de decisões estratégicas, seja do Sebrae ou de seus clientes.	
Para isso, a entidade:	
Capta/coleta e armazena dados.	
Estrutura bancos de dados.	
Gere e disponibiliza os dados para a gestão da informação.	
Oferece ambiente integrado que facilite a análise dos dados e a tomada de decisões.	
Responsável(eis)	Marco Vinholi, diretor-superintendente, e Guilherme Campos Junior, diretor de administração e finanças

A diretriz é apoiada pelas atividades desenvolvidas pelo macroprocesso de “Gestão da Tecnologia”. Esse macroprocesso é responsável por gerir e fornecer as tecnologias (de informação, de comunicação e outras), de modo a apoiar os processos de negócio, suporte e gestão da entidade. Nesse contexto, coleta, realiza os tratamentos necessários, armazena os dados, estrutura bancos de dados e faz a gestão e governança dos dados (hub de dados).

Em continuidade ao trabalho desenvolvido em 2021, as ações foram direcionadas à melhoria do ambiente de dados, unificando em um único local (*hub* de dados) os atendimentos provenientes do sistema do Sebrae-NA (SAS⁸⁰ e outros) e os registrados nos sistemas corporativos do Sebrae-SP.

Esse procedimento permitiu que em um único local fosse possível a extração de informações registradas nesses sistemas, disponibilizando dados que possibilitam as Unidades de Negócio realizarem análises gerenciais e acompanhamento de indicadores e metas, orçamento, entre outros. Além de prover segurança dos dados e controle para as tratativas necessárias no processo de adequação à LGPD.

⁸⁰ SAS - Sistema de Atendimento e Relacionamento Sebrae.

Quadro 27 Comparativo dos indicadores para prover serviços de tecnologia e novos sistemas e aplicações ao Sebrae-SP

% Disponibilidade e integridade do ambiente tecnológico													
META	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
98,0	92,5	99,4	87,0	21,5	86,7	99,3	99,2	97,5	99,6	99,8	99,8	99,8	90,18

Satisfação dos clientes internos			
META	1º semestre		Média
7,5	7,3	7,5	7,4

INDICADOR	META (%)	medição
SLA de desenvolvimento tecnológico (projetos estratégicos)	80	83

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Infraestrutura da Informação (2022)

O Sebrae-SP tem uma equipe focada em análise de dados. Sua atribuição é, principalmente, acompanhar, organizar e divulgar os indicadores que estão relacionados às metas da organização, além de realizar acompanhamento de seu desempenho estadual, regional e por unidade. Para isso, esse núcleo atua diretamente com a Unidade Infraestrutura da Informação (UII).

A célula de Engenharia de Dados da Unidade de Infraestrutura da Informação (UII) é responsável em disponibilizar e manter um ambiente centralizado com todas as bases de dados dos sistemas corporativos para apoio a tomada de decisão, criação de produtos mais aderentes às necessidades do público-alvo, identificação de oportunidades de negócio e comportamento de clientes bem com a construção de painéis detalhados de monitoramento de indicadores e metas estabelecidas para o ano.

No ano de 2022 foi mantida a quantidade de indicadores monitorados em 2021 relativos à meta e aos desempenhos estadual e regional, pois já havia ocorrido uma grande ampliação no número desses indicadores no ano de 2019. Houve uma evolução contínua nesse processo. Em 2019, eram monitorados 12 indicadores de metas mobilizadoras e de desempenho, e no ano de 2020 foram 79, incluindo os indicadores de desempenho estadual. Já em 2021, foi ampliado para 90 o conjunto de indicadores monitorados. Em 2022, 147 indicadores

foram monitorados. Esse conjunto de indicadores é composto pelas metas mobilizadoras, os indicadores estaduais e os de desdobramento regional e indicadores de participação dos resultados.

Para a consulta e uso, os dados são organizados em painéis elaborados pela UGE através da plataforma *Power BI*. No ano de 2022 foram produzidos, no total, 13 painéis. Quanto a esses painéis, houve um grande avanço com as melhorias na navegabilidade e uso. Após escuta constante dos colaboradores, que são os maiores usuários, foram implementadas melhorias como: acompanhamento de histórico, possibilidade de comparação entre unidades e a funcionalidade de extrair dados brutos diretos, para que cada um customize seu uso. Além disso, foi construído um painel específico para auxiliar na gestão da estratégia, que foi usado pelos diferentes squads de toda a organização, grupos de trabalhos para cada diretriz do planejamento estratégico.

Além de garantir os principais indicadores monitorados, é preciso facilitar o uso desses indicadores e, com isso, subsidiar o processo de tomada de decisão. Isso tem sido realizado por meio de acesso a dados e informações relevantes, que facilitem e catalisem a geração de insights e o desenvolvimento de ações para correção de rotas, contribuindo para o alcance dos resultados esperados do Sebrae-SP.

Nesse sentido, a equipe desenvolveu com outras unidades, como a Unidade Atendimento ao Cliente e a Unidade Relacionamento com o Cliente um ambiente no qual há padronização e organização dos dados, relatórios e painéis disponíveis. Esse ambiente possibilita o aperfeiçoamento das tecnologias de acesso e análise de dados e o regramento do ambiente de dados do Sebrae-SP, permitindo o aperfeiçoamento do sistema informacional da empresa.

O projeto que estrutura essas ações é chamado de “Ambiente Colaborativo de Dados”. Nele, estão contempladas frentes relacionadas à reformulação dos dashboards e relatórios, que culminaram em uma nova forma de acessar os dados. Esse ambiente foi lançado no começo de 2022 e possibilitou a disseminação da cultura analítica, organização das bases de dados histórica e atualização das tecnologias de acesso a dados.

Neste novo ambiente de dados, os relatórios e painéis foram organizados em temas, eliminando as redundâncias e facilitando o acesso à informação. Um dos ganhos foi proporcionar um ambiente integrado de informações que permita fluidez no processo de análise e tomada de decisão baseada em dados, guiando assim o Sebrae-SP ao patamar onde hoje estão grandes empresas, com uma cultura voltada ao *data driven*⁸¹. Ainda para contribuir para a cultura analítica foram realizados treinamentos com base no uso de dados territoriais. Foram três treinamentos com cerca de 70 colaboradores em média.

Fruto do trabalho conjunto de diferentes unidades – UGE, UGSTD, UAC, UII e URC, também ocorreu no ano de 2022 a organização do processo de gestão da base de dados do Sebrae-SP. Como entrega, diferentes unidades participaram do entendimento dos processos e subprocessos ligados à gestão das bases de dados e da discussão de melhorias. Algumas já implementadas ao longo do ano, outras em desenvolvimento. Com isso, o processo de base mais alinhado e organizado favorece futuros projetos de cultura analítica.

Por fim, vale destacar que o Sebrae-SP adere ao programa nacional de dados que monitora a maturidade dos dados da organização a partir do índice Gartner. São Paulo atualmente está com o nível 2 – e tem como desafio aumentar essa nota no próximo ano.

i. Conclusão

Para finalizar, é importante enfatizar que tomar decisões com base em dados e levar soluções eficientes para as empresas constitui hoje um grande diferencial. O Sebrae-SP vem buscando se aprimorar ao longo dos anos por meio de um processo contínuo e, através disso, melhorar sua performance. A qualidade e a satisfação dos clientes também são muito importantes nesse processo.

Nesse sentido, estão previstos para 2023 outros projetos estratégicos para mantermos a disponibilidade e a integridade do nosso ambiente tecnológico e dos dados. Dentre eles, destacamos nova tecnologia WiFi, ajustes e ampliação nas configurações de monitoramento e nas soluções de segurança da informação, gestão de dados/backup, soluções em cloud etc.

4.3.2.2.3 Tecnologia – Prover tecnologia adequada para uma constante evolução digital

Descrição geral

A diretriz visa prover a infraestrutura tecnológica que suporte a operação de todos os macroprocessos da instituição.

Para isso, a entidade:

Fornecer soluções e condições tecnológicas para o Sebrae, com foco na infraestrutura computacional, garante a disponibilidade dos sistemas, minimiza a obsolescência dos parques tecnológicos e busca garantir a segurança, confidencialidade e integridade dos dados em conformidade à LGPD.

Responsável(eis)

Marco Vinholi, diretor-superintendente,
e Guilherme Campos Junior, diretor de administração e finanças

i. Análise

A diretriz em questão é concretizada por intermédio das atividades desenvolvidas pelo macroprocesso “Gestão da Tecnologia”. Este é responsável por gerir as tecnologias (de informação, de comunicação e outras) de modo a apoiar os processos de negócio, suporte e gestão da entidade. Responsável também pela atualização e manutenção da infraestrutura tecnológica nos diversos sites e das interfaces com os sistemas dos stakeholders e atender as demandas de tecnologia das Unidades de Negócio.

Para o cumprimento da referida diretriz, foram continuadas em 2022 as ações referentes a administração dos recursos tecnológicos que envolvem os sistemas, os softwares, a infraestrutura (hardwares), os bancos de dados, arquitetura de dados, os links de comunicação, a segurança da informação, entre outros, que propiciam todo ambiente tecnológico apropriado para a coleta, o processamento e o armazenamento dos dados que são utilizados no apoio à tomada de decisão.

⁸¹ *Data Driven* se refere a processos organizacionais orientados a dados, ou seja, quando a empresa baseia a tomada de decisão e o planejamento estratégico na coleta e na análise de informações e não em intuições ou simples experiências.

No que tange à alta disponibilidade, assegurou-se que todas as operações críticas funcionassem ininterruptamente, realizando a contingência do ERP-RM⁸² do ambiente tecnológico do Sebrae Nacional no Datacenter externo do Sebrae-SP, a migração dos servidores para a solução de hiperconvergência com uma infraestrutura de TI mais ágil e eficiente, contribuindo na jornada para a transformação digital, possibilitando a padronização e estabelecimento de ambientes de contingência para soluções nos ambientes de SP e NA, e a nova solução de rede unificada de comunicação para o sistema SEBRAE com gestão centralizada e alta disponibilidade de acesso a rede em caso de falha em algum dos links de comunicação (SDWAN).

Dentro da política de modernização tecnológica, foi realizada a substituição da telefonia tradicional pela IP, gerando mobilidade total na utilização da telefonia fixa das unidades, possibilitando utilizar o ramal do colaborador através de dispositivos móveis mesmo estando fora do ambiente do Sebrae.

A continuidade da simplificação, desburocratização e digitalização de processos resultou na otimização dos processos de negócio, tornando-os mais ágeis e eficientes, eliminando retrabalho e reduzindo o tempo de realização das atividades, com ganhos para a produtividade das unidades do Sebrae. No desenvolvimento ágil foi implementado a esteira CI/CD, que reduz riscos e agiliza a publicação de novas versões e correções atingindo a redução de 75% do tempo de *deploy* (H/H de um Consultor *DevOps*).

Em relação à automação e à simplificação dos processos internos dos Escritórios Regionais, foi iniciado o projeto Bye Bye Excel com o levantamento de informações em dois Escritórios Regionais para mapeamento das oportunidades que hoje são realizadas de forma manual, gerando riscos e horas operacionais, já sendo possível identificar uma economia acima de 200 mil horas ano após a implementação.

Em relação à segurança e gestão dos dados, 2022 foi um ano em que diversas iniciativas importantes foram concretizadas, como a continuidade ao Projeto DPMS - Data Protection Management System, estruturado pelo Sebrae-NA e implementado pelos Sebraes UF, que conferiu um alto nível de maturidade em privacidade e proteção de dados, reconhecido por meio do I

Prêmio SERPRO de Privacidade e Proteção de Dados, recebido pelo Sebrae-NA, e, recentemente, pelo Tribunal de Contas da União, por meio do Ofício n. 0289/2022-TCU/Sefti. Na escala definida pelo TCU, o Sebrae obteve a nota de 88%, o que corresponde ao nível “Aprimorado”. Vale notar que, das 382 organizações de âmbito federal auditadas pelo TCU, apenas outras dez (o que corresponde a 2,9% do total) encontram-se no mesmo patamar de maturidade e adequação do Sistema Sebrae.

Em relação às ações voltadas para a garantia da conformidade com a lei das atividades operacionais, foram promovidas agendas, ao longo de todo o ano, com todos os Escritórios Regionais e com as Unidades da Sede do Sebrae-SP a fim de entender e identificar os principais gaps no processo de gestão e governança dos dados pessoais.

Dentre as atividades realizadas junto às unidades, destacam-se o mapeamento de riscos relativos à proteção de dados, a elaboração de Relatórios de Impacto à Proteção de Dados (RIPD), ajustes em cláusulas contratuais, elaboração de Termos de parceria e convênio com cláusulas adequadas à LGPD, além de treinamentos voltados para agentes de atendimento nos Escritórios Regionais e postos do Sebrae Aqui.

Com isso, foi possível promover a melhoria de processos internos, além de melhorias sistêmicas, ressaltando o aprimoramento do link de autoinscrição para clientes. Por meio desse link, é possível garantir que o cliente faça sua própria inscrição em cursos e eventos, prescindindo da intermediação dos funcionários dos Escritórios Regionais e permitindo a autenticação em ambiente digital (online), com a coleta de consentimento, atendendo aos requisitos previstos na LGPD. Além de proporcionar uma maior segurança dos dados, o projeto viabilizou uma expressiva economia de horas técnicas.

Outra melhoria operacional relevante foi a criação do token para coleta do consentimento do cliente diretamente no sistema RAE. Por meio desse token,

⁸² ERP - Enterprise Resource Planning são sistemas (finanças, contabilidade, recursos humanos, educacional, compras etc.) de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

o atendente envia um SMS para o cliente, que recebe um código e repassa ao atendente. O código é lançado no sistema e assim o consentimento fica registrado, sem a necessidade de coleta de assinatura em termo físico.

Os esforços direcionados à elevação do patamar da tecnologia e segurança de dados devem ser constantes. Em março de 2022 o Sebrae passou por um incidente de segurança de proporção nacional, que atingiu todo o Sistema Sebrae. Dado o elevado nível de maturidade, os impactos sofridos por todo o sistema Sebrae foram notoriamente mitigados, não tendo havido vazamento de dados pessoais. O tempo de recuperação dos sistemas foi satisfatório, comparado a outras instituições e empresas que sofreram o mesmo tipo de incidente. O Relatório de Lições Aprendidas, documento elaborado a partir das experiências vividas no processo de remediação do incidente, serviu como subsídio para a elaboração do Plano de Continuidade de Negócios, que constitui importante ferramenta de gestão e mitigação de crises.

Em específico no estado, em 2022 foi realizada a contratação de soluções de segurança da informação para elevar a postura com relação a LGPD e *Cibersegurança* de todo o ecossistema Sebrae. Com a gestão de vulnerabilidade, passamos a ter maior visibilidade das vulnerabilidades no ambiente do Sebrae-SP possibilitando a classificação, tratamento e resolução destas conseguindo eliminar ou mitigar mais de 23 mil vulnerabilidades no período de ativação da ferramenta. A criptografia de discos em *endpoints* para garantir o acesso as informações importantes e sensíveis armazenadas no disco, somente para pessoas autorizadas, e a realização do Teste de Invasão para identificação e melhorias na segurança das aplicações e ativos tecnológicos do Sebrae-SP, reduzindo a chance de invasões e ataques à instituição.

Os indicadores de tecnologia da informação monitorados em 2022 estão demonstrados no quadro a seguir.

% Disponibilidade e integridade do ambiente tecnológico													
META	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
98,0	92,5	99,4	87,0	21,5	86,7	99,3	99,2	97,5	99,6	99,8	99,8	99,8	90,18

Satisfação dos clientes internos			
META	1º semestre	1º semestre	Média
7,5	7,3	7,5	7,4

INDICADOR	META (%)	medição
SLA de desenvolvimento tecnológico (projetos estratégicos)	80	83

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Infraestrutura da Informação (2022)

Como demonstrado no quadro acima, foram acompanhados indicadores qualitativos, com foco na disponibilidade dos recursos computacionais críticos e serviços essenciais suportados pela unidade, desenvolvimento e entrega dos projetos estratégicos dentro do prazo e a satisfação dos nossos clientes interno com a qualidade e eficiência percebida nos serviços prestados.

Ao todo, em 2022 foram investidos R\$ 22,5 milhões para prover sustentação e avanços na infraestrutura tecnológica e na disponibilização de soluções e serviços de TI aos colaboradores.

Cabe destacar que, em maio de 2022, o Sebrae-SP organizou o 1º Summit Sebrae LGPD, que reuniu DPOs e representantes de todos os Sebraes UF, além de autoridades e grandes nomes da área de privacidade e proteção de dados. No evento foram apresentados os projetos do Sebrae-SP relacionados à privacidade e proteção de dados.

As temáticas da segurança digital e LGPD também foram trabalhadas para atendimento aos clientes do Sebrae-SP. Nesse sentido, foi realizada uma importante pesquisa sobre o nível de maturidade das MPEs em relação à LGPD, com o intuito de mapear e identificar o grau de conhecimento das MPEs sobre a lei de proteção de dados. A pesquisa despertou o interesse de diversos órgãos, dentre eles o Serpro e a ANPD, para os quais realizamos a apresentação dos resultados. A comissão de assuntos normativos da ANPD utilizou os resultados da pesquisa como subsídio para a revisão de pontos relacionados ao tratamento diferenciado conferido aos agentes de tratamento de dados de pequeno porte.

Com base nesses dados, foram criados dois produtos de adequação à LGPD para MPEs:

- Produto 1 (fase 1): “Faça a Adequação do Seu Negócio às Regras da LGPD.”
- Produto 2 (fase 2): “Alcance a Adequação do Seu Negócio às Regras da LGPD.”

Os produtos são autônomos e a fase 2 é a que contempla o efetivo processo de adequação à LGPD, sendo um produto mais completo e que oferece um diferencial competitivo para as MPEs. Isso porque a adequação à LGPD representa um requisito essencial de posicionamento de mercado, uma vez que para entrar na cadeia produtiva de grandes empresas, por exemplo, as MPEs precisam comprovar que estão adequadas à lei.

Pensando nesse contexto, o Sebrae firmou uma parceria com a multinacional Siemens a fim de realizar um projeto piloto com 30 MPEs de sua cadeia produtiva, no qual as empresas passarão por todo o processo de adequação à LGPD, culminando com a geração de diversos indicadores, com destaque para o fortalecimento da imagem das MPEs junto ao mercado, com potencial de geração de novos negócios.

Outros pontos de destaque nas ações de 2022 consistiram no suporte às áreas de Relacionamento com o Cliente (URC) e Atendimento ao Cliente (UAC) em diversos projetos, com especial destaque para a Feira do Empreendedor, onde foram realizados ajustes em importantes documentos de parceria, disclaimers e ajustes no fluxo de inscrição e navegação na plataforma do evento, com foco na segurança e proteção dos dados de clientes e parceiros.

ii. Conclusão

O investimento em tecnologia de ponta é elemento fundamental para entrega de valor para os nossos clientes e as soluções tecnológicas contribuem positivamente com a organização, ajudando na redução de custos e na melhoria dos processos operacionais e gerenciais, no uso dos recursos de forma estratégica, aproveitando plenamente as oportunidades e benefícios das tecnologias.

Nessa perspectiva, empreenderemos os esforços necessários para que as iniciativas planejadas para 2023 sejam executadas dentro do prazo estabelecido e tragam os benefícios esperados para o Sebrae e para os clientes. Entre essas iniciativas, estão:

- Nova Tecnologia WiFi permitindo a utilização de dispositivos de alta velocidade garantindo a mobilidade e qualidade na utilização da rede sem fio.
- Automatização e Digitalização dos processos e atividades da Unidade de Cultura Empreendedora, Faculdade Sebrae e da Unidade Gestão de Pessoas.
- Nova experiência aos colaboradores com a renovação do parque de notebooks e o acesso aos sistemas e aplicações de uma forma simplificada em um ambiente mais amigável.
- Melhorias e ajustes no monitoramento e configurações das soluções de segurança da informação para mitigar riscos e garantir a disponibilidade e integridade do ambiente.

Os principais desafios a serem enfrentados, alinhados à estratégia da organização, são os de garantir a disponibilidade dos serviços prestados pela TI em, no mínimo, 98%; mitigar em 100% os riscos cibernéticos (Segurança da Informação); atingir, no mínimo, 85% do índice de satisfação dos clientes internos (Qualidade dos Serviços de TI); e, quanto à transformação digital interna, ser 100% digital.

4.3.2.2.4 Infraestrutura Física - Modernizar a infraestrutura física

Descrição geral

A diretriz visa a disponibilizar e modernizar a infraestrutura física necessária para apoiar a gestão do Sebrae-SP e atendimento dos clientes.

Para isso, a instituição:

Promove adequações na infraestrutura física em função das necessidades dos processos de nova operação de atendimento, suporte e gestão, contribuindo com um Sebrae mais aberto, fomentando redes, visando ampliar a satisfação dos clientes (internos e externos).

Responsável(eis)

Ivan Hussni, diretor técnico, e Guilherme Campos Junior, diretor de administração e finanças

i. Análise

A referida diretriz é materializada por parte das atividades desenvolvidas pelo macroprocesso de suporte “Gestão Administrativa e Suprimentos”, responsável por organizar e controlar a infraestrutura física, móvel e patrimo-

nial da empresa, as aquisições, os armazenamentos e descartes e a logística para o atendimento aos negócios.

Atualmente o Sebrae-SP possui 33 Escritórios Regionais, distribuídos por toda a extensão do Estado de São Paulo. Em média, cada escritório atende cerca de 24 municípios, exceto os seis escritórios da Capital, que atendem a cidade de São Paulo. Os Escritórios Regionais são referências de empreendedorismo em suas localidades e têm um papel fundamental no desenvolvimento sustentável das empresas locais.

Com relação à infraestrutura física, em 2022 a entidade dispôs de 673 pontos físicos de atendimento, assim distribuídos: 03 Edifícios próprios, 33 Escritórios Regionais (ERs), dois Pontos de Atendimento próprios (PA), 626 operações com parcerias (Sebrae Aqui) e dez Unidades Móveis (Sebrae Móvel).

Quadro 28 Comparativo da Estrutura física do Sebrae-SP

Indicadores	Quantidade			
	2021		2022	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Escritórios Regionais	-	33	-	33
Pontos de Atendimentos - PA	-	6	-	2
Unidades em parceria – Sebrae Aqui	376	361 (*)	514	626
Total		400		661

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Atendimento ao Cliente e Unidade Administração e Projetos e Obras (2022)

Durante o ano de 2022, foram executadas diversas obras, tais como: reforma e modernização dos andares da Sede, com troca de carpetes, de forros e da fiação elétrica, pintura geral dos andares, além da reforma e implantação do coworking no 5º andar

Cabe destacar as modernizações dos Escritórios Regionais do Grande ABC, reforma entrega em julho de 2022 e Presidente Prudente, entregue em dezembro de 2022. Todas as estruturas foram reformadas e modernizadas, transformando os ambientes dos escritórios regionais em espaços de negócios.

Outro projeto desenvolvido em 2022 que requereu adequações dos espaços necessários ao funcionamento e layout foi a implantação do Sebrae Aqui. No

ano, foram inauguradas 265 unidades, totalizando 626 em todo Estado de São Paulo, aumentando o alcance do Sebrae nos municípios.

ii. Conclusão

Para 2023 o projeto de modernização dos Escritórios Regionais irá avançar. Deve-se focar mais no layout e mobiliário, seguindo o modelo que está aprovado e que foi implantado em Sorocaba. Será preciso fazer um levantamento de quais Escritórios Regionais estão localizados em prédio capazes de suportar essa alteração. Aqueles que não estiverem em estruturas ideais para o novo modelo precisarão ser substituídos.

Está previsto, além dessas iniciativas, dar continuidade as ações de manutenção, adequações e reparos identificados nos Escritórios Regionais, edifício sede e Escola de Negócios “Alencar Burti” necessárias ao funcionamento do Sebrae-SP.

4.3.2.2.5 Recursos Financeiros - Ampliar as fontes de recursos

Descrição geral

A diretriz tem como objetivo ampliar e diversificar as formas e fontes de captação de recursos financeiros visando a expandir as ações do Sebrae.

Para isso, a entidade:

Estabelece políticas de monetização, de precificação e de comercialização de produtos e serviços (soluções do portfólio), respeitando sua função social.

Capta recursos de fontes nacionais e internacionais, públicas e privadas.

Responsável(eis)

Ivan Hussni, diretor técnico

i. Análise

A diretriz está apoiada pelas atividades desenvolvidas pelos macroprocessos denominados “Gestão de Parcerias” e “Desenvolvimento de Soluções”. O macroprocesso “Gestão de Parcerias” é responsável por identificar, articular e implementar parcerias com o objetivo de aumentar a capacidade de execução e a exposição da marca Sebrae-SP (desenvolvimento e execução de parcerias). O macroprocesso “Desenvolvimento de Soluções” é responsável por desen-

volver soluções inovadoras que atendam as expectativas dos clientes levando em conta: os segmentos de clientes, o mercado, o canal adequado, a gestão da marca, e a estratégia do Sebrae-SP (Produtos, Serviços, Canais Inovadores, Gestão de Marcas).

A diretriz está apoiada no objetivo de ampliar e diversificar as formas e fontes de captação de recursos financeiros visando a expandir as ações do Sebrae através do estabelecimento de políticas comerciais, precificações e captação de clientes consumidores de produtos pagos.

Tendo em vista o processo contínuo de melhoria e identificação dos desafios do Sebrae SP para seus anos futuros, ressaltou-se a questão da sustentabilidade econômico-financeira da empresa para manutenção de suas atividades junto à sociedade brasileira. Nesse sentido, o direcionamento estratégico 2020/2023 definiu o Mapa Estratégico e a diretriz de que tratam o tema.

O Sebrae-SP manteve o trabalho e ações focadas no desenvolvimento e na implementação do modelo comercial com foco na sustentabilidade da empresa, ampliando a diversificação das fontes de receita com intuito de reduzir o risco frente à uma eventual indisponibilidade de recursos financeiros tradicionais.

A estratégia comercial de 2022 se baseou na continuidade e intensificação da captação de receitas através de grandes parceiros estaduais através de cotas de patrocínios e projetos corporativos focados na melhoria da gestão e a transformação do ambiente dos pequenos negócios.

Além disso, com o objetivo de auxiliar as MPEs e facilitar seus acessos às soluções do Sebrae-SP frente ao cenário econômico de 2022, a Diretoria Executiva do Sebrae-SP deu continuidade à política de gratuidade dos produtos educacionais e tecnológicos para clientes finais, com exceção do Empretec. Com isso, o foco principal na captação de receitas se deu através de grandes empresas ao mesmo tempo em que foram isentados os pagamentos de produtos educacionais (exceção do Empretec) e projetos setoriais desenvolvidos em parceria com prefeituras.

Outro foco desenvolvido do Sebrae em 2022 foi a diversificação de receitas com novas fontes como Projetos ESG e projetos especiais para grandes empresas como Ambev e Coca-Cola. Relembrando o aumento de execução de

projetos 100% digitais de 2021, em 2022 implementou-se o modelo híbrido de projetos com ações digitais e presenciais nos Escritórios.

Além disso, a Feira do Empreendedor retornou ao modelo de presencial no SP Expo e, unido ao digital (Sebrae Experience), foi realizada a 1ª Feira do Empreendedor em formato híbrido com modelos inovadores com grandes empresas, como o TikTok Embaixador oficial do evento. Ao total a Feira captou mais de R\$ 5 milhões⁸³ com cotas de patrocínio e estandes nos quais as empresas puderam efetivamente comercializar seus produtos e serviços aos visitantes da feira.

A receita própria gerada em 2022 totalizou cerca de R\$ 10 milhões⁸⁴, englobando os projetos customizados, a Feira do Empreendedor, Cotas de Patrocínio para grandes empresas e Empretec para clientes finais. Em paralelo às iniciativas de captação de receita, desenvolveu-se a fonte de Receita através da comercialização de Pesquisas Customizadas junto à grandes empresas como Fiserv e DocuSign.

Quadro 29 Meta de captação de receita do Sebrae-SP

Indicador	Em reais (R\$)			
	2021**		2022	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Receita	20.000.000	6.132.647	21.500.000	10.218.453

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria (balancete contábil), (2021-2022).

* A meta 2021 original de R\$ 20.000.000 foi excluída em junho pelo Conselho Deliberativo Estadual - CDE.

** A meta 2022 original de 21.500,000 foi excluída em julho pelo Conselho Deliberativo Estadual - CDE

⁸³ Fonte: Sebrae-SP. Unidade de Relacionamento com o Cliente (2022)

⁸⁴ Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças e Controladoria (2022). Painel de monitoramento de receitas. <https://relatorios.sebraesp.com.br/reports/powerbi/Unidades/Monitoramento/01.%20Indicadores%20de%20Desempenho/07.%20Receita/Receita>

ii. Conclusão

O ano de 2022 exigiu muita flexibilidade e agilidade para responder aos desafios apresentados. As novas formas de captação de receitas identificadas e implementadas junto a grandes empresas se mostraram eficazes e com potencial de ampliação, como, por exemplo, cotas de patrocínio digitais.

O cenário foi desafiador para os pequenos negócios, mas trouxe oportunidades também. Com intuito de facilitar o acesso aos conteúdos ofertados pelo Sebrae-SP, todos os produtos educacionais foram isentos de cobrança em 2021, bem como os ofertados através dos projetos em parceria com prefeituras e instituições sem fins lucrativos.

Para 2023, com a melhoria do cenário econômico e as oportunidades de negócios que se abriram à medida em que a crise sanitária foi se dissipando, aceitamos o desafio de retomar a captação de recursos com uma meta desafiadora: R\$ 40 milhões em receita.

Para ter sucesso estão sendo elaboradas estratégias envolvendo todas as unidades da Sede e Escritórios Regionais com o objetivo de envolver todos em uma cultura de aumento de valor percebido pelo mercado e, como consequência, geração de receita com produtos, serviços, patrocínios, pesquisas, entre outras iniciativas que podem e devem ser planejadas e entregues por todas as áreas e em todas as frentes, também em conjunto com nossos parceiros estratégicos na esfera pública ou privada.

4.3.2.2.6 Recursos Financeiros - Melhorar a eficiência na aplicação dos recursos

Descrição geral

A diretriz tem como finalidade promover a aplicação eficiente dos recursos a partir da avaliação das proposições e ações desenvolvidas pelo Sebrae-SP.

Para isso, a entidade:

Desenvolve projetos focados em aumento de eficiência operacional, buscando elevar a agilidade nos processos e disponibilização de hora-homem para atividades voltadas ao atendimento e/ou projetos estratégicos para a organização.

Monitora e aplica os recursos de forma eficiente.

Responsável(eis)

Marco Vinholi, diretor-superintendente,
e Guilherme Campos Junior, diretor de administração e finanças

i. Análise

A diretriz é consolidada a partir das atividades desenvolvidas pelo macroprocesso de gestão denominado Gestão Estratégica. A partir do direcionamento estratégico, esse macroprocesso é responsável por planejar, executar e controlar a operação, de forma eficaz e eficiente, buscando o cumprimento da missão institucional e o atingimento dos resultados.

A execução orçamentária refletiu as estratégias definidas para cumprimento das metas estabelecidas com foco em atender as necessidades dos clientes e promover internamente modificações que otimizassem os processos e serviços.

O Sebrae-SP encerrou o exercício de 2022 com execução de R\$ 756,1 milhões, 105,4% do orçamento repactuado previsto de R\$ 717,3 milhões. Na comparação com o ano anterior, que teve uma execução de 534,7 milhões, houve um aumento nominal de 41,4% na execução das despesas. Em 2022, R\$ 594,9 milhões foram aplicados em despesas das atividades-fim, diretamente vinculadas ao cliente.

Em 2022, a receita total do Sebrae-SP foi de R\$ 731,0 milhões. Houve um aumento nominal de 46,7%, em relação ao ano anterior. A receita oriunda da Contribuição Social Ordinária (CSO), responsável por 74,1% do total de recursos, registrou aumento nominal de 14,7% em virtude do aumento da arrecadação.

O Sistema Sebrae estabelece, limites orçamentários para execução das despesas com a finalidade de medir o nível de eficiência operacional e a capacidade de alcançar seus objetivos. São eles: de Inovação e Tecnologia; capacitação de recursos humanos, pessoal, encargos e benefícios, divulgação, anúncio, publicidades propaganda, bens móveis, custeio administrativo, Tecnologia da Informação e Comunicação; Fundo de Reserva e Contrapartida da Contribuição Social Ordinária.

O Sebrae-SP cumpriu satisfatoriamente todos os limites orçamentários, exceto o de Contrapartida da Contribuição Social Ordinária, que ficou em 2,4%, abaixo dos 5% exigidos. Para facilitar o acesso aos conteúdos ofertados pelo Sebrae-SP, os produtos educacionais foram isentos de cobrança em função do cenário que se configurou em 2021, bem como os ofertados através dos projetos em parceria com prefeituras e instituições sem fins lucrativos.

Em 2022, o Sebrae-SP finalizou o projeto de Reestruturação Organizacional iniciado em 2020. Nesse projeto, foram identificadas oportunidades de melhorias para aumento da sua eficiência operacional incluindo a redução de sobreposições de atuação entre unidades e atualização do modelo de atuação em relação às melhores práticas de mercado. Por decisão do CDE, a nova estrutura organizacional não foi aprovada e, portanto, também não foi implantada.

Os insumos provenientes dos estudos e análises (diagnóstico organizacional) realizados no projeto de Reestruturação Organizacional serviram de base para reflexões e constituição de novos projetos internos. Um exemplo disso é a matriz de Macroprocessos e Processos elaborada a partir das melhores práticas do mercado. Com base nessa matriz estamos reformulando alguns processos internos de importância estratégica. Ao mesmo tempo, elaboramos um edital para contratação de empresa de consultoria de modelagem de processos. Esse edital possibilitará que, a partir de 2023, a célula de processos da UGE realize projetos com um nível de escalabilidade maior e que possibilite atingir novos patamares de eficiência operacional na entidade.

O Diagnóstico Organizacional realizado em 2021 também contribuiu nas inovações para a estrutura organizacional e suas respectivas responsabilidades. Foram definidos para cada espaço ocupacional a descrição dos cargos e funções, contendo: descrição sumária do cargo; as atribuições pertinentes; os requisitos formais; os requisitos técnicos; os aspectos comportamentais; e as respectivas competências técnicas.

Foram propostos novos indicadores para os processos e para a entidade contemplando os seguintes eixos: Tempo de Ciclo; Eficácia de Custos; Eficiência de Processo; Produtividade da Equipe; e indicadores complementares específicos (particularizados para alguns processos).

Além disso, o novo modelo de governança, processos, entre outros pontos inspiram novos projetos e iniciativas para alavancar novos resultados.

A gestão centralizada de contratos foi estruturada e implantada como uma Coordenação da Unidade de Administração Projetos e Obras. Diversos especialistas em gestão de contratos foram transferidos para essa célula. Esses profissionais são especialistas nas questões administrativas e financeiras dos

contratos. A coordenação da célula foi implantada e os profissionais foram alocados. Atualmente 50% dos contratos da entidade já estão sob gestão da célula. Relembrando, essa iniciativa surgiu para aumentar a eficiência operacional da entidade para reduzir a morosidade e retrabalho nas atividades relacionadas à instrução processual e gestão de contratos de forma centralizada. Dessa forma, os fiscais técnicos são desonerados de operações burocráticas (administrativas e financeiras) e podem se concentrar nas atividades técnicas relativas às suas atribuições.

O Sebrae-SP em 2022 continuou a sua transformação digital. Processos finalísticos e de áreas meio foram diagnosticados, estudados e remodelados visando automação, melhoria da governança e maior transparência para todos os stakeholders.

Exemplo de digitalização de processo de áreas meio:

Processo de Demandas Jurídicas, que está em fase final de implementação e pressupõe a centralização de todos as demandas direcionadas para a Unidade Jurídica, num só canal e com uma gestão centralizada. Essa gestão possibilita verificar os trabalhos em andamento, os advogados alocados e a respectiva carga de trabalho, possibilitando ainda o remanejamento de demandas caso ocorra algum imprevisto. O sistema permite também ao demandante a verificação do andamento da Demanda Jurídica até a sua finalização.

Exemplo de digitalização de processos finalísticos:

Processo de Inauguração/Revitalização do Sebrae Aqui. O Sebrae Aqui é um canal presencial de atendimento do Sebrae-SP em parceria com os municípios paulistas. Atualmente são mais de 500 municípios que contam com o Sebrae Aqui, e a meta é estar presente na totalidade de municípios do Estado (645 municípios). Para controlar, administrar e coordenar os esforços de implantação desse canal foi desenvolvido um sistema que está em fase de implantação e prevê como funcionalidades principais: o acompanhamento das demandas de inauguração ou revitalização para as diversas Unidades envolvidas (Marketing; Administração, Projetos e Obras; Gestão de Pessoas; Infraestrutura da Informação; Atendimento a Clientes; Escritórios Regionais) e das respectivas entregas.

No ano de 2022, continuaram as iniciativas de otimização e redução do tempo de ciclos de processos por meio da robotização (RPA). Dentre as diversas iniciativas, cabe mencionar o Processo de Planejamento de Contratações. Esse processo tem o objetivo de planejar, encaminhar e priorizar as contratações estratégicas para o Sebrae-SP, incluindo o monitoramento e notificações relacionados aos atrasos das contratações demonstrando as datas e status dessas contratações. O processo foi implementado com a utilização da ferramenta de RPA para monitorar e notificar os atrasos das contratações para os stakeholders das contratações. A iniciativa fortalece a governança e a transparência sobre as contratações que impactam objetivos dos projetos estratégicos além de tornar o processo mais eficiente.

ii. Conclusão

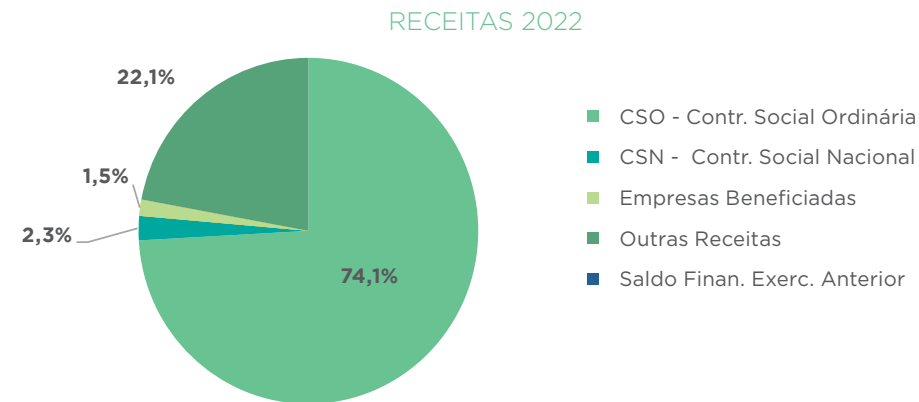
Para 2023, projeta-se aumento nominal de 29,7% da receita total. O cenário de despesas disponível é de R\$ 947,8 milhões. O Sebrae-SP dará continuidade ao monitoramento e busca da excelência operacional através do constante monitoramento da aplicação de seus recursos, melhoria e simplificação dos processos, de forma a ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os pequenos negócios.

5

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

5.1 Principais receitas e despesas

Gráfico 8 Receitas do ano de 2022



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças (dados balancete contábil).

Quadro 30 Receitas recebidas em 2021 e 2022 e valores previstos para 2023, por tipo

RECEITA	R\$ (em milhares)		
	2021	2022	2023
CSO - CONTR. SOCIAL ORDINÁRIA	472.356	541.847	567.187
CSN - CONTR. SOCIAL NACIONAL	5.052	16.601	42.997
EMPRESAS BENEFICIADAS	4.787	11.114	40.000
OUTRAS RECEITAS	16.123	161.513	139.955
SALDO FINANC. EXERC. ANTERIOR			157.703
TOTAL	498.318	731.075	947.842

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças (dados balancete contábil).

Observações:

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

CSN - Contribuição Social do Sebrae-NA refere-se aos recursos financeiros transferidos para os agentes, para a execução orçamentária de chamada pública de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes, com destinação específica no orçamento do Sebrae-UF.

Empresas beneficiadas - receitas oriundas de venda de produtos e serviços (patrocínios/ expositores, soluções educacionais do portfólio e espaços publicitários).

Outras receitas - Referentes às aplicações financeiras, alienação de bens, recuperação de despesas, descontos concedidos, penalidades a fornecedores e recuperação de depósitos judiciais.

Saldo Financeiro de Exercícios Anteriores - Refere-se a saldo orçamentário de exercícios anteriores.

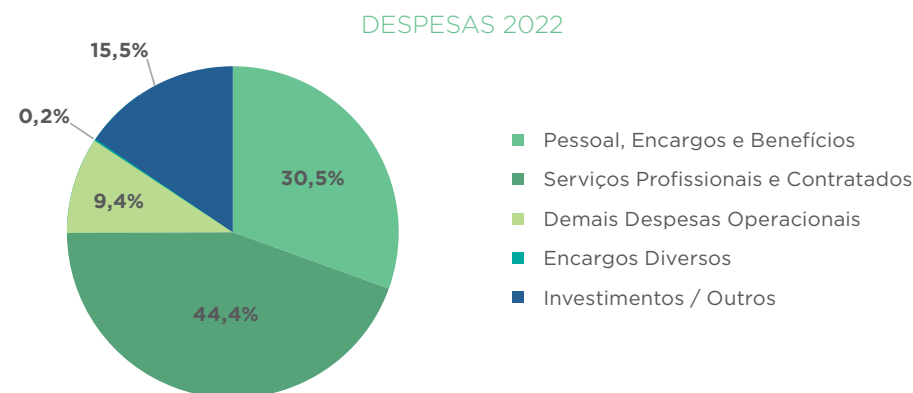
Análises:

O Sebrae-SP encerrou o exercício de 2022 com receita de R\$ 731,0 milhões, 46,7% superior a recebida em 2021, em termos nominais. Na comparação com o ano anterior, as Receitas de CSN, Empresas Beneficiadas e Outras Receitas apresentaram crescimento. Para 2023, projeta-se aumento nominal de 29,7% da receita total.

A CSO, receita responsável por 74,1% do total de recursos, registrou aumento nominal de 14,7% em virtude do aumento da arrecadação. Além dessa, os recursos de CSN recebidos em 2022 foram superiores aos de 2021 em consequência do recebimento de CSN referente à Feira do Empreendedor; no item Outras Receitas, o acréscimo é explicado pelas receitas de Convênios, Subvenções e Receitas de Aplicações financeiras no ano 2022.

Quanto às Receitas de Empresas Beneficiadas, houve um acréscimo em 2022, em consequência do maior volume de vendas de treinamento e consultorias, Feiras e Missões referente a realização do Feira do Empreendedor.

Gráfico 9 Despesas do ano de 2022



Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças (dados balancete contábil).

Quadro 31 Despesas realizadas em 2021 e 2022 e previstas para 2023, por natureza

DESPEASAS	R\$ (em milhares)		
	2021	2022	2023
Pessoal, Encargos e Benefícios	200.798	230.877	273.614
Serviços Profissionais e Contratados	221.572	335.622	382.869
Demais Despesas Operacionais	34.994	70.949	206.024
Encargos Diversos	1.647	1.275	109
Investimentos / Outros	75.697	117.420	3.000
Fundo de Reserva	0	0	82.226
Total	534.708	756.143	947.842

Fonte: Sebrae-SP. Unidade Finanças (dados balancete contábil).

Observações:

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

Serviços Profissionais e Contratados - Referem-se às despesas com instrutoria e consultoria, divulgação, serviços técnicos especializados, manutenção, segurança e limpeza.

Demais Despesas Operacionais – Referem-se às despesas com viagens, alugueis e encargos, divulgação, anúncios, publicidade e propaganda, serviços gráficos, reprográficos, de comunicação, materiais de consumo.

Encargos Diversos – Referem-se às despesas com impostos e contribuições e despesas financeira.

Investimentos/Outros – Referem-se às despesas com Bens Móveis e Imóveis, Depósitos Judiciais, Fundo Mútuo Inv. Empresas Emergentes.

Análises:

O Sebrae-SP encerrou o exercício de 2022 com execução de R\$ 756,1 milhões, 105,4% do orçamento repactuado previsto (R\$ 717,3 milhões). Na comparação com o ano anterior, houve aumento nominal de 41,4% nas despesas. O aumento foi influenciado, principalmente, pelas despesas referentes a Serviços Profissionais e Contratados, Demais Despesas Operacionais e Investimento/Outros.

Em serviços profissionais e contratados o aumento se deve aos serviços com consultoria com as ações de Sebraetec, Capacitação, Capacitação Inova, Empreenda Rápido, Soluções Sebrae na Rua, Intervenção, Startups Digitais e Científicas, Ferramentas e Ambientes Digitais, Assessoria Pós-Programas e Data Driven marketing.

Com demais despesas operacionais o acréscimo se deu em decorrência de despesas com Divulgação, Anúncios, Publicidade e Propaganda, Aluguéis de espaço em Eventos e Despesas com Viagens.

Com encargos diversos, a redução se deve com as despesas financeiras devido ao menor volume de Despesas com Descontos concedidos e Bolsista e Gratuidades.

A variação em investimentos/outros ocorreu devido o aporte de recursos para o Fundos de Empresas Emergentes e Microcrédito que não ocorreram em 2021.

A variação frente ao previsto repactuado pode ser explicada pela execução acima da sua totalidade em alguns projetos/atividades.

O capítulo apresenta as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis do Sebrae-SP que dão suporte às informações de desempenho

da organização no período, bem como sua periodicidade de atuação. Elas estão disponíveis no Portal da Transparência: <https://transparencia.sebrae.com.br>.

Quadro 32 Links para acessar as demonstrações contábeis e notas explicativas do Sebrae-SP

Demonstração contábil/ notas explicativas	Endereço para acesso	Periodicidade
Desempenho financeiro: receitas e despesas	https://transparencia.sebrae.com.br/or%C3%A7amentos?unidade=sp	Diário
Balanço Patrimonial	https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	Trimestral
Balanço Orçamentário	https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	Trimestral
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	Trimestral
Demonstrações de Resultado do Exercício	https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	Trimestral
Demonstração dos Fluxos de Caixa	https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	Trimestral
Notas Explicativas	https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	Trimestral
https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	https://transparencia.sebrae.com.br/contabel?unidade=sp	Trimestral

Nota: os documentos poderão ser localizados no menu “Demonstrações Contábeis”.



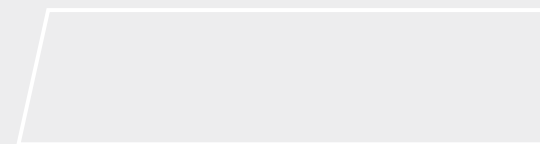
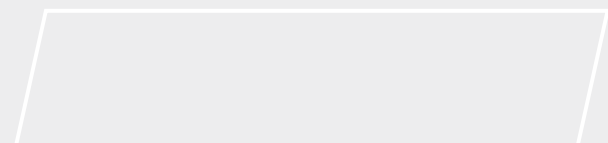
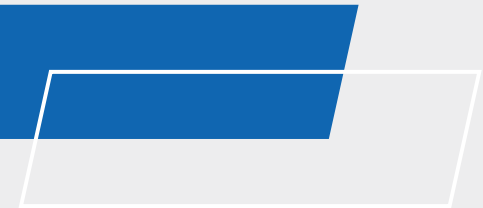
6

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.

Quadro 33 Acesso às outras informações da entidade

Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Relatório da Ouvidoria	https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp	Anual
Rol de Responsáveis	https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp	Anual
Principais contratos firmados	https://transparencia.sebrae.com.br/contratos?unidade=sp	Diário
Transferências, convênios e congêneres	https://transparencia.sebrae.com.br/contratos?unidade=sp	Diário
Relatórios de gestão	https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp	Anual
Relatórios de auditoria de gestão	https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp	A depender de julgamento das contas
Relatório de conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle	https://transparencia.sebrae.com.br/contas?unidade=sp	Anual
Remuneração do corpo funcional do Sebrae-SP	https://transparencia.sebrae.com.br/dirigentes?unidade=sp	Anual



www.sebraesp.com.br

